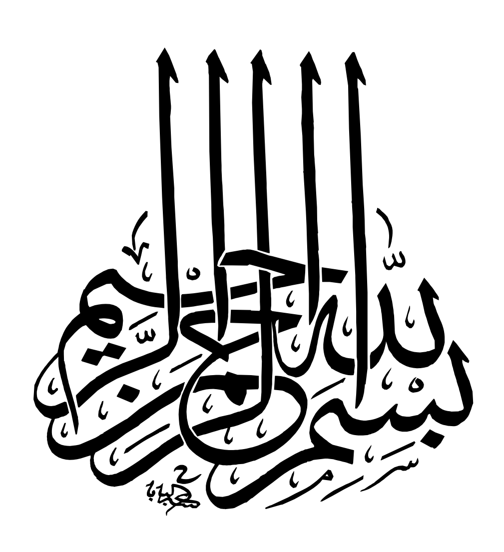


المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول

حاكمية الشركات والمسؤولية

الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة



المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية

حول

حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم العلوم المالية والمصرفية

جامعة اليرموك، اربد- الاردن

17-18 نيسان (ابريل) 3013

تقديـــم

زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية مع تفاقم حدة الاثار السلبية للازمة المالية العالمية وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية في بيئة استثمارية تتسم بالديناميكية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في كافة الوحدات الاقتصادية مع التأكيد على مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع ككل بما يحقق أمنه الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بعدما أظهرت تلك ألازمة أن من أهم أسبابها الرئيسة غياب دور الحاكمية المؤسسية وضعف الرقابة على سلوك الإدارة في المؤسسات والشركات وعدم التطبيق الفعال لآليات الحوكمة وغياب الدور الاجتماعي للشركات كشريك استراتيجي للقطاع العام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وهو ما أدى إلى إنهيار كبرى الشركات والمؤسسات المالية في العالم وضياع حقوق المساهمين والعاملين فيها.

وعلية تأتي أعمال هذا المؤتمر الذي ينظمه قسم العلوم المالية والمصرفية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية تأكيدا على الدور العلمي والاجتماعي لجامعة اليرموك اتجاه الوطن والمواطن.

إن أهداف هذا المؤتمر ومحاوره الرئيسة التي يستند عليها في مناقشاتة ستسهم في دراسة واقع الحوكمة وأهميتها والدور ألاجتماعي للشركات في الوطن العربي تشخيصا للمشكلة لوضع المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في وضع الحلول الناجعة لها وللكثير من المشاكل الاقتصادية والمالية التي تواجه قطاع الأعمال.

وفي الختام ستبقى الكثير من التساؤلات تدور في الأذهان في ظل التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية التي تشهدها المنطقة يُترك للحوار البناء والصريح بين تلك الكوكبة من الباحثين ووضع الحلول لها.

متمنيا لكم طيب الإقامة في رحم الأردن ضيوفا أعزاء في رحاب جامعة اليرموك

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

رئيس اللجنة التحضيرية للمؤتمر

د. زياد محمد زريقات

رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية

جامعة اليرموك

اللجنة العلمية لمؤتمر

"حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"

الاسم	الجهة	الصفة
الأستاذ الدكتور رياض المومني	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	رئيساً
الأستاذ الدكتور أحمد الشياب	قسم الإدارة العامة	عضواً
الأستاذ الدكتور محمود قاقيش	قسم المحاسبة	عضواً
الأستاذ الدكتورة منى مولا	قسم العلوم المالية والمصرفية	عضواً
الدكتور محمد العجلوني	قسم العلوم المالية والمصرفية	عضواً
الدكتور زياد زريقات	قسم العلوم المالية والمصرفية	عضواً
الدكتور محمد الغرايبة	قسم العلوم المالية والمصرفية	عضواً
الدكتور حسن العيسى	قسم إدارة الأعمال	عضواً
الآنسة ندى الحتاملة	ديوان عمادة كلية الاقتصاد	سكرتيرة اللجنة

فهرس المحتويـــات

نحو مساهمة علمية لتفعيل الحوكمة الضريبية لضبط الأداء المالي والمحاسبي للشركات

الدكتور ولهي بوعلام
جامعة المسيلة
الجزائر

1 مشكلة البحث:

يتوقف الأداء المالي والمحاسبي للشركات ومنظمات الأعمال على جملة من المؤشرات الأساسية لعل أهمها مؤشر الرقابة المالية ، الذي ينبني هوالآخر على مجموعة من الأنواع منها ما هومرتبط بالهيئات المكلفة بالرقابة التابعة لوزارات المالية والبنوك المركزية ، ومنها مرتبط بالخصوص بالإدارة الضريبية وتعد الرقابة المنوطة بإدارة لضرائب ابرز هذه الأنواع لما لها أهمية بالغة في ضبط الأداء المالي ولمحاسبي للشركات عن طريق الإفصاح الحقيقي والمراجعة الجبائية ، وهوما يترجم بالحوكمة الضريبية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح داخل الشركات ، والمحافظة على عدم ضياع الحصيلة الضريبية ،إضافة إلى تعظيم الربح الضريبي والوقوف ضد سياسات قد ينجم عنها تعثر هذه الشركات.

ومن هذا المنطلق تبرز الإشكالية الرئيسية التالية : **إلى أي مدى يمكن تفعيل الحوكمة الضريبية لضبط الأداء المالي والمحاسبي للشركات ؟**

2 – أهمية البحث:

تتأتى أهمية البحث من أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الضريبية للاستفادة ة منها كآلاتي:

- تطوير المراجعة الجبائية لحسابات الشركة
- رفع كفاءة أداء مسيري الشركة اتجاه مسايرة الخطر الجبائي.
- الوصول إلى تحقيق مصداقية الميزانية الجبائية والميزانية المالية.

3 – أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الهامة التالية :

- توضيح مفهوم ومصطلح الحوكمة الضريبية.
- تبيان أهمية تطبيق قواعد الحوكمة الضريبية على القوائم المالية للشركة.
- مراقبة الأداء المالي والمحاسبي للشركات.

4 – فرضيات البحث:

- تطبيق الحوكمة الضريبية يؤدي إلى تقليص الخطر الضريبي وعدم تعثر الشركات
- تطبيق الحوكمة الضريبية يؤدي إلى ترشيد الحصيلة الضريبية .

5 – خطة البحث:

انطلاقا مما سبق سوف نعرض للحوكمة كإطار عام من حيث المفهوم والأهداف، ثم نتعرض للحوكمة الضريبية وتطبيقاتها ومن أهمها المراجعة الجبائية على المحاسبة وكل هذا لضرورة ضبط الأداء المالي والمحاسبي، وصولا قي نهاية المطاف إلى تحديات تطبيق الحوكمة ومن ثم مقترحات التفعيل.وذلك ضمن المحاور التالية :

أولا : الإطار المفاهيمي للحوكمة والحوكمة الضريبية للشركات.

ثانيا : تطبيقات الحكومة الضريبية على الأداء المالي والمحاسبي للشركات

ثالثا : تحديات تطبيق الحوكمة الضريبية ومقترحات تفعيلها

I - الإطار ألمفاهيمي للحوكمة والحوكمة الضريبية للشركات

1– مفهوم الحوكمة:

لقد قدمت عدة تعار يف للحوكمة ومنها: بأنها مجموعة السياسات والمؤسسات والآليات والممارسات التي يتم بموجبها توجيه الجمعية ومراقبة أنشطتها.(**1**). كما عرفت كذلك بأنها: عبارة عن الأنظمة والعمليات الموجودة ضمن الشركة والتي تحدد الأهداف وتعمل على مراقبة تحقيقها بما ينسجم مع قيم الشركة.(**2**)، ومن الباحثين من يترجم حوكمة الشركات في المعاني الأساسية التالية :(**3**)

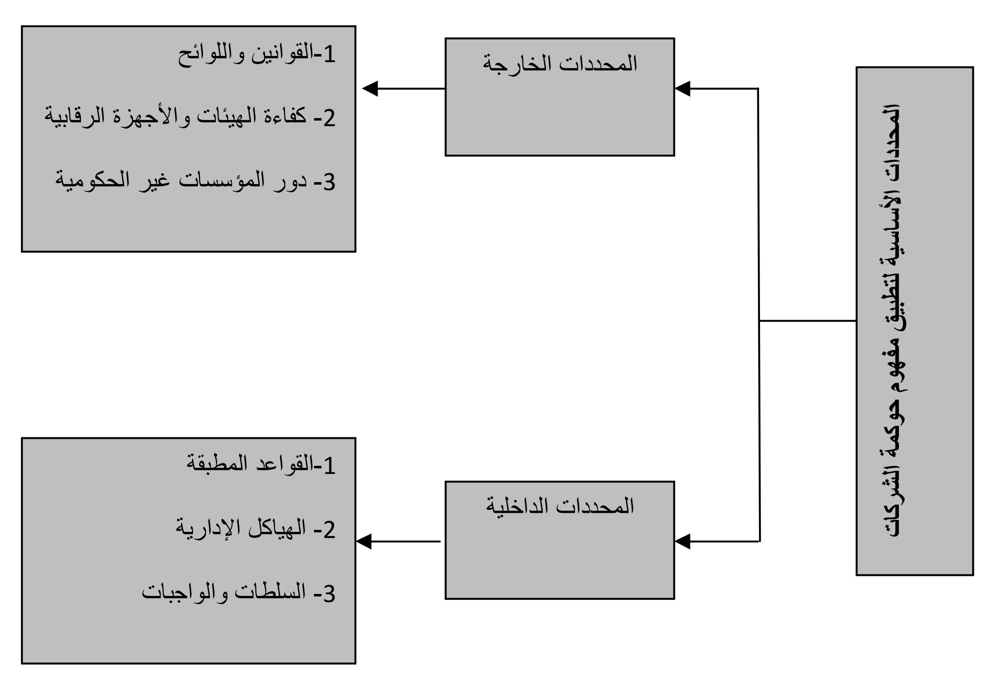
- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح

التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين

مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

2– المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

لكي تتمكن الشركات بل الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تتضمن التطبيق السليم بمبادئ حوكمة الشركات وهي تتكون من محددات داخلية ومحددات خارجية كما يبرزه الشكل التالي:



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 22

3– أهمية حوكمة الشركات وحتميتها:

3- 1 - أهمية حوكمة الشركات:

الحوكمة أداة هامة لأنها تؤدي إلى:

- ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاتهم للإضرار بمصالح المساهمين.

- الحصول على قوائم مالية للشركات تتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح.
- لوصل إلى أفضل ممارسة للسلطة في الشركات.
- الواجبات والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المنظمة.
- أداة جيدة لتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية من أجل تحديث وتطوير الأداة.
- تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية وإحداث نقلة في أنشطتها من مجرد الحماية والدقة والكفاءة والالتزام إلى المشاركة بالتنبؤ بسلوك الأداء المستقبلي للشركات.(**4**)

3- 2- حتمية حوكمة الشركات:

رغم ما في حوكمة الشركات من فوائد واضحة للشركات والدول، إلا أن السرعة الشديدة التي تتسم بها العولمة جعلت الحاجة إليها عاجلة، وهذا يتطلب من الشركات ومن الحوكمات إدخال تعديلات أساسية،فعلى الشركات أن تغير من طريقة عملها بينما ينبغي على الحكومات تأسيس وصيانة إطار المؤسسي مناسب حيث ستعم الفوضى ما لم تكن هناك قواعد وهياكل ملزمة،وفي ظل الفوضى تصبح الشركات عبارة عن 'رأسمالية الملاهي' وتصبح الاستثمارات مجرد مراهنات، نراهن فيها على أن الناس سيوفون بوعودهم وأن الشركات لا تقول إلا الحق وأن العاملين فيها سيحصلون على أجورهم وأن الشركات ستفي بديونها.

وفيما يلي نبين أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات:(**5**)

- . الفصل بين الملكية والإدارة.
- .الفصل بين مسؤوليات كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- .مسائلة كل من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- .الحاجة إلى معالجة الخلل في الهياكل المالية.
- . التوجه نحوإدارة المخاطر المالية والتشغيلية.
- .الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل.
- .التوجه نحوإرساء قواعد للشفافية المالية.
- .توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي والإستراتيجي.
- .الحد من تعرض الشركات من الحصول على تمويل من قبل جانب أكبر عدد من المستثمرين المحليين والأجانب.

4 - مفهوم الحوكمة للضريبة للشركات وأهدافها ودوافعها:

4- 1: مفهوم الحوكمة الضريبية:

لم يحظ مصطلح الحوكمة الضريبية بكثير من المفاهيم والدراسات مثل ما يتم تداوله حول حوكمة الشركات من أبحاث وأراء وتطبيقات عملية، ويرجع ذلك في اعتقادي إلى خصوصية وجزئية الموضوع في حد ذاته باعتباره جزء لا يتجزأ من الحوكمة المالية.غير أن الواقع العملي يظهر مدى حاجة الشركات إلى حوكمة ضريبية دقيقة ومنفصلة، طالما أن المعلومة المحاسبية تصطدم في كثير من الأحيان بالقانون الجبائي من جهة، إضافة إلى إلزامية التصريح بالميزانية الجبائية في اختتام كل سنة مالية من جهة أخرى.

ولذلك فإن ما يمكن تقديمه كمفهوم للحوكمة الضريبية هوالآتي: إيجاد آلية للمراجعة الجبائية على مجمل الأداء المالي والمحاسبي للشركات بما يحقق جودة الإفصاح الضريبي لتعزيز الأمن الجبائي للشركات

وترشيد العبء الضريبي للمحافظة على الحصيلة الضريبية من الضياع وذلك ضمن نصوص قانونية شفافة وواضحة.

4- 2: أهداف الحوكمة الضريبية:

- قدرة الإدارة الضريبية على فرض الرقابة على مجمل الأداء المالي والمحاسبي للشركات باعتبارها تهم أصحاب الشركات وبما يحقق المحافظة على الحصيلة الضريبية من الضياع وتعظيم الربح الضريبي ومنع إتباع سياسات الشركات
- قدرة المشرع الضريبي على تحقيق التناسق والمواءمة بين عناصر النظام الضريبي ودعم أواصر الثقة والتعاون سواء أكانت الضريبة أوالمكلفين أومراجعي الحسابات وبحيث يمكن منع الإدارة الضريبية من التعسف في ممارسة الملائمة بين درجة الجرم والعقوبة سواء بما يتعلق بحالات المخالفة للتشريعات أوالتهرب الضريبي كما يجب العمل على الأعباء الدفترية والتنظيمية سواء للمحاسبين أوالمراجعين واللازمة الأغراض أعداد البيات الضريبي.
- الأخذ بالمفاهيم المتعلقة بالمخاطر الضريبية مثل مخاطر الفحص الضريبي الشامل وخاطر تناقص قيمة بفصل عاملي التضخيم وتغير أسعار الصرف وآخرها مخاطر تصاعد المنازعات الضريبية.
- إيجاد آلية للرقابة الذاتية بما يحقق جودة القياس والإفصاح المحاسبي من ناحية وجودة أعمال الفحص والمراجع الأخرى وبما يقضي على حالات التواطؤ والفساد إن وجدت.
- الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والمالية والاجتماعية بما يعظم في النهاية صافي العائد الاجتماعي القومي
- عدالة التشريع الضريبي في المعاملة الضريبية بين المكلفين والإدارة الضريبية وكذلك بين المكلفين أنفسهم
- التشجيع على مسك الدفاتر المحاسبية المنتظمة ورفع مستوى الوعي الضريبي.
- الأخذ بالأساليب العلمية والتقنيات التكنولوجية الحديثة والمتطورة.

4- 3: دوافع تطبيق الحوكمة الضريبية:

4- 3- 1: عدم حاكمية وفاعلية للمؤسسات.

إن الفساد الإداري وعدم احترام القوانين والبيروقراطية يؤثرون على الحاكمية وفاعلية المؤسسات ومن ثم ترتيب الدول كما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم 1: ترتيب بعض الدول من خلال بعض مؤشرات التنافسية

الدول	الفساد الإداري	احترام القانون والنظام	البيروقراطية	مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	الترتيب
الجزائر	0.14	0.25	0.33	0.24	25
مصر	0.24	0.45	0.33	0.34	22
الأردن	0.57	0.50	0.33	0.47	13
أيرلندا	0.75	1.00	1.00	0.92	01
المغرب	0.54	0.75	0.33	0.54	06
تونس	0.29	0.75	0.33	0.46	15

المصدر: المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربي لسنة 2012 ص:42

لاشك إن حاكمية وفعالية المؤسسات تكون من خلال:

- عدم الانخراط في قضايا الفساد الإداري مهما كانت المبررات.
- احترام مختلف القوانين التجارية والضريبية تفاديا لأي نوع من أنواع الخطر الضريبي اوالتجاري.
- تطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة في مجال التسيير.

4- 3- 2 : تزايد العبء الضريبي

إن تزايد العبء الضريبي يتم عن عدم عدالة التشريع الضريبي في الموازنة بين الأطراف التي تحتمل هذا العبء من أشخاص طبيعيين وأشخاص معنويين، كما أنه يؤدي إلى تفاقم خطر الفحص الضريبي والمراجعة الجبائية، وتحاول الدول المتقدمة تركيز العبء الضريبي على الشركات أكثر من الدول النامية التي لازال العبء الضريبي يتحمله الأشخاص الطبيعيون مثل ما يبرره الجدول الموالي وهذا مرده في نظري إلى سهولة تأسيس الوعاء الضريبي، وطرق التحصيل التي غالبا ما تعتمد على طريقة الاقتطاع من المصدر(من المنبع) التي قد لا تتلاءم أحيانا مع هؤلاء المكلفين، ولذلك فإن الحكمة تقتضي ضرورة الاسترشاد بأهداف الحوكمة الضريبية.

الجدول رقم 2: آثار العبء الضريبي في بعض الدول

البلد	الشركات	العاملين	جهات أخرى	المجموع
الدنمارك	% 28.0	2,5%	2,7%	33,2%
جنوب إفريقيا	24,2%	4,3%	8,6%	37,1%
إسرائيل	27,7%	5,9%	2,4%	36,0%
الولايات المتحدة الأمريكية	27,2%	9,6	9,5%	46,3%
تونس	13,9%	24,6%	22,5%	61,0%
المغرب	29,7%	21,5%	1,8%	53,0%
تركيا	15,9%	24,5%	4,7%	45,1%
مصر	13,2%	28,8%	5,8%	47,8%
فرنسا	8,3%	52,1%	5,8%	66,2%

المصدر: رضا عيسى، العدالة الضريبية في مصر من وجهة نظر دافعي الضرائب، التقرير الاستراتيجي للأهرام لسنة 2010.

4- 3- 3 - انخفاض الجهد الضريبي

إن فعالية النظام الضريبي في الدول تتركز عل مؤشرات الوضوح والعدالة والبساطة والملائمة مع وكل هذا يؤدي إلى تعبئة أفضل للموارد الجبائية مما يعكس إيجابا على نسب الضريبة إلى إجمالي الناتج المحلي في الدول، من جهة كما يعبر على درجة الجهد الضريبي فكلما كانت نسبة الضريبة إلى الناتج المحلي الإجمالي كثيرة كان الجهد الضريبي مرتفعا. مثل ما يوضحه الجدول الموالي ولذلك بات من الضروري التفكير في الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والمالية والاجتماعية للنظم الضريبية بما يعظم في النهاية الناتج المحلي الإجمالي للدولة.

الجدول رقم 3 : تقديرات الجهد الضريبي في بعض البلدان

الدولة	نسبة الضريبة إلىإجمالي الناتج المحلي	الجهد المقدر ب:
مصر	14,1%	61,8%
الأردن	26,4%	66,3%
سوريا	17,5%	74,8%
ماليزيا	18,8%	50,4%
تركيا	32,5%	89,6%
فرنسا	44,7%	96,0%
ألمانيا	35,7%	78,2%
اليابان	27,4%	59,0%
الولايات المتحدة الأمريكية	27,3%	62,4%

المصدر: عن تقرير تعبئة الإيرادات في البلدان النامية ، صندوق النقد الدولي مارس 2011 ص: 79- 80-81.

والملاحظ أن تعبئة الموارد بطريقة فعالة وعادلة تتطلب تحليلا مدروسا ومتأنيا ومؤسسات وممارسات شفافة وذلك عن طريق العناصر الرئيسية التالية:

- قوانين ضريبية بسيطة وشفافة.
- التحديد الكمي للنفقات الضريبية وتحليلها.
- وحدات متمرسة للسياسة الضريبية.
- مشاركة المجتمع الأوسع نطاقا.

II - علاقة تطبيقات الحكومة الضريبية على الأداء المالي والمحاسبي للشركات:

أولا: تطبيقات الحوكمة الضريبية: من أهم أدوات الحوكمة الضريبية المطبقة في النظم الضريبية هي المراجعة الجبائية لمحاسبة الشركات من طرف الإدارة الضريبية

1- المراجعة الجبائية

1- 1: مفهوم وأهداف المراجعة الجبائية

قدمت عدة تعار يف للمراجعة الجبائية،سواء أكانت صادرة عن هيئات أوخبراء في الميدان الجبائي، وسوف نقدم بعضا منها لنصل في الأخير إلى تعريف موحد وشامل فقد عرفت الجمعية التقنية بتنظيم مكاتب المراجعة والاستشارةATIC المراجعة الجبائية بما يلي:

"تتمثل المراجعة الجبائية في إبداء رأي على مجموعة من الهياكل الجبائية للوحدة (المؤسسة(، وطريقة توظيفها، وبالتالي نجد الجباية بكل أنواعها موضوع المراجعة داخل المؤسسة (**6**)

وقد عرفت المراجعة الجبائية كذلك بما يلي:

" المراجعة الجبائية هي الفحص المحاسبي المطبق من طرف إدارة الجباية، وهي عبارة عن مراقبة احترام القوانين الجبائية":(**7**)

وقد عرف الأستاذ المراجعة الجبائية بما يلي:

" المراجعة الجبائية تهدف إلى تحقيق العمليتين التاليتين، تشخيص محتوى الكتابات المحاسبية بما يتلاءم مع القانون الجبائي، والتحقق من هذا المحتوى مع الإثباتات والتصريحات المقدمة ".:(**8**)

كما عرف الباحث رضا خلاصي المراجعة الجبائية على أنها " عبارة عن فحص للوضعية الجبائية للمؤسسة بغرض تشكيل رأي أوتقييم، الهدف منه هوإعداد وتشخيص جبائي المؤسسة.:(**9**)

ومن خلال هذه التعريفات نقدم التعريف التالي:

"المراجعة الجبائية هي الفحص الشامل للوضعية الجبائية للمؤسسة بغرض مراقبة احترام القوانين الجبائية من جهة ،وبغرض تعزيز الأمن الجبائي من منظور السياسة المتبعة في التسيير، من جهة أخرى وذلك بالتحكم في الإمكانيات التي يوفرها التشريع الجبائي دون المساس بمصالح الخزينة العمومية ":(**10**)

1- 2: أهداف المراجعة الجبائية:

يكمن التمييز بين نوعين من الأهداف، أهداف رئيسية وأهداف ثانوية.

ا- الأهداف الرئيسية:

- التأكد والتحقق من مدى إنتظام المؤسسة اتجاه القوانين الجبائية.
- مراقبة شروط معالجة المشاكل ذات الطابع الجبائي بالنسبة للإجراءات السارية المفعول.
- تقييم مدى قابلية المؤسسة لاستعمال الإمكانيات التي يتيحها المشروع الجبائي.

ب- الأهداف الثانوية:

- تقييم الخطر الجبائي الناتج عن التطبيق السيئ للقواعد الجبائية.
- تجنب العقوبات والزيادات الناتجة عن عدم تصريح أوالتأخر فيه أوالانتقاص منه.
- توضح أهمية الخطر الجبائي الناتج عن عدم الأمن الجبائي.
- محاولة إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم تحسين تطور القرار.

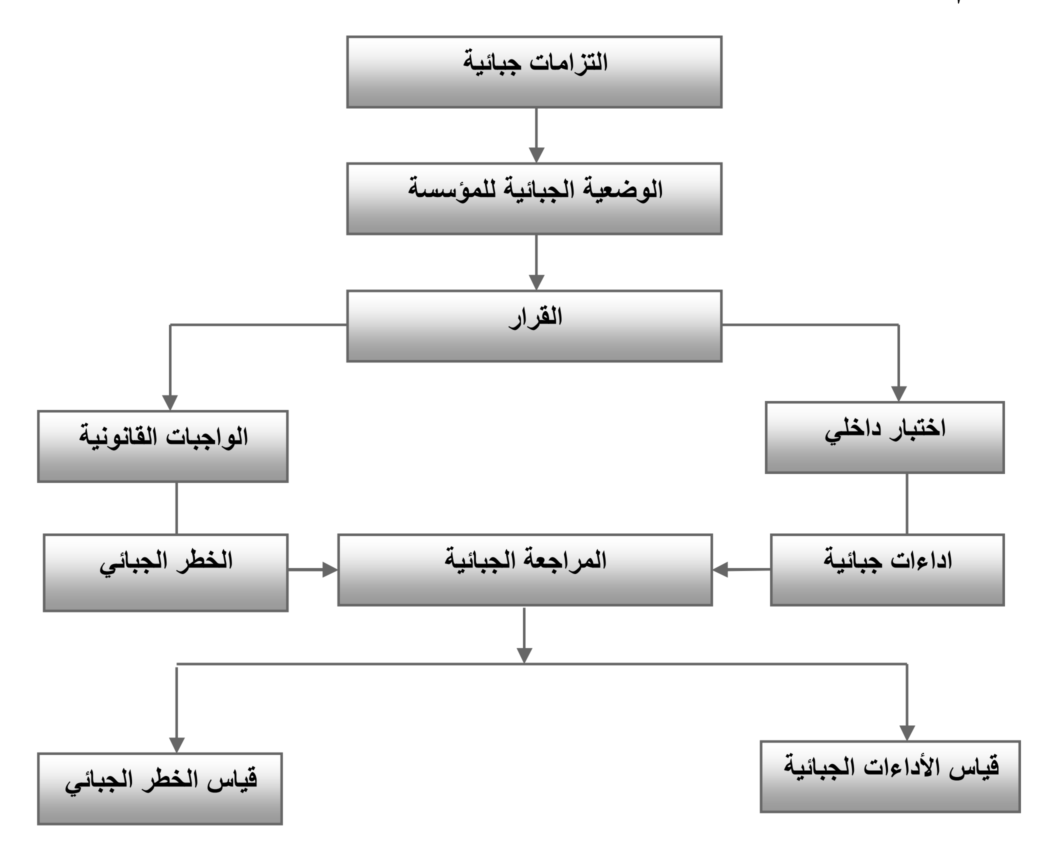
في الحقيقة أن مهمة المراجعة الجبائية تتجلى في عدة أشكال،وهذا حسب ميدان التطبيق الذي يكون موضوع هذه المراجعة، حيث يمكن أن تحمل على:

- طول أوقصر المدة.
- مجمل نشاط المؤسسة أوجزء فقط من النشاط.
- مجمل الضرائب الملقاة على عاتق المؤسسة، أو على ضريبة واحدة فقط.

هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن مهمة المراجعة الجبائية يمكن أن تخضع لأهداف أخرى منها:

- قياس تطور الخطر الجبائي الذي يتغير مع نشاط المؤسسة وأهدافها.
- السهر على ملاءمة المؤسسة وتجنب القواعد الجبائية التي تؤدي إلى عقوبات.وتستطيع من خلال الشكل الأول معرفة مهمة المراجعة الجبائية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة كالتالي:

الشكل رقم (1)



المصدر: أ.خلاصي رضا: المراجعة الجبائية تقديمها ومنهجيتها ، رسالة ماجيستير غير منشورة – جامعة الجزائر (2000(ص:42.

2- المراجعة الجبائية على بعض المراكز المحاسبية الأساسية:

2- 1: مراجعة حسابات رأس المال: عند مراجعة هذا الحساب يقوم المراجع الجبائي بما يلي:

- التأكد من رأس المال يتوافق مع تم ذكره في القانون الأساسي.
- التأكد من أن التزامات المؤسسين قد تم الوفاء بها.
- التأكد في حالة التخفيض من رأس المال لتغطية الخسائر أن الحصيلة الجبائية أخذت بعين لاعتبار.".**(11)**

2- 2: مراجعة حسابات الأصول الثابتة: عند مراجعة هذا الحساب يتأكد المراجع الجبائي مما يلي:

- مدة استعمال هذه التثبيتات تتجاوز الدورة المحاسبية الواحدة.
- التسجيل المحاسبي يكون بتكلفة الاقتناء، أوبتكلفة الانجاز إذا م انجازها في المؤسسة.
- ملكية المؤسسة لهذه التثبيتات وان كانت غير ذلك يجب التحقق من أنها مستأجرة وتولد قيم مستقبلية اقتصادية
- التأكد من عدم التنازل عن التثبيتات، وان كانت غير ذلك يجب التأكد من فوائض القيم المحققة وكيفية إدراجها ضمن الوعاء الضريبي.

مع العلم أن البيانات المالية لكل فئة من الممتلكات والمنشئات والمعدات يجب ان يتضمن تسوية المبلغ غي المستهلك في بداية الفترة ونهايتها عل نحويبين ما يلي:".:**(12)**

- الإضافات

- الأصول التي تم التصرف فيها.
- الاستهلاك.
- حركات أخرى.

2- 3: مراجعة حسابات الإيرادات: وفي هذا الإطار يقوم المراجع الجبائي بالعمليات التالية:

- التأكد من التطابق التام بين حساب الإيرادات الظاهرة في نتائج الميزانية الجبائية، وحساب الإيرادات الظاهرة في نتائج الميزانية المالية.".:(**13**)
- التأكد من أن نظام الفوترة يستجيب للقوانين السارية المفعول في ما يخص الرسم على المبيعات بالخصوص
- التأكد من أن كل الإيرادات قد تم تسجيلها خلال الدورة المالية.
- التأكد من أن الإعانات المستعملة لاتمثل ادعاء لخدمات مموهة أوتكملة لسعر البيع خاضع للرسم على المبيعات.

2 - 4: مراجعة حسابات الأعباء :إن تحديد الأعباء الواجب خصمها من الوعاء الضريبي أمر يتعلق بالتشريع الجبائي وتفسيرات الدوائر المالية ولهذا فان هناك القواعد التي يمكن الاسترشاد بها عند تحديد الأعباء وهي:

- أن يكون العبء مرتبطا بأعمال المؤسسة بطريقة مباشرة ولفائدتها.
- أن يكون العبء حقيقيا ومؤكدا لا أمرا احتماليا، بل يجب أن يكون قد تم حدوثه فعليا ومتى تحققت جدية العبء فليس من حق مصلحة الضرائب الاعتراض على الأوجه التي استفادت منها.
- يجب أن يكون العبء مؤيدا بالمستندات اللازمة بحيث تقر القواعد السليمة أن يكون العبء مؤيدا بها تسهيلا لإثباتها وان يؤدي إلى تخفيض الأصول الثابتة للمؤسسة.".(**14**)
- أن يكون العبء متعلقا بالسنة المالية موضوع التكليف تماشيا مع مبدأ استقلال السنوات المالية.
- أن يكون العبء متعلقا بنشاط خاضع للضريبة على الأرباح.

2- 5: مراجعة الحسابات المالية: إن أول عملية يقوم بها المراجع الجبائي هي المطابقة بين العناصر المسجلة في المحاسبة والكشوف البنكية وذلك للوقوف على الفر وقات بين الأرصدة المسجلة محاسبيا والأرصدة المسجلة في تلك الكشوف في نهاية السنة المالية.

3- متطلبات إعداد التقارير المالية لضريبة الدخل وفق المعايير الدولية

يتعين معرفة متطلبات إعداد التقارير المالية لضريبة الدخل وفقا للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية للمنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.علاوة على ذلك يتعين تعزيز الكفاءة في محاسبة ضريبة الدخل وفقا للمعايير الدولية من خلال إكمال دراسات الحالات التي تحاكي جوانب التطبيق العالمي الفعلي لتلك المعرفة. كما يتعين على وجه التحديد، في سياق المعايير الدولية إبراز المتطلبات التالية:(**15**)

- تحديد إذا كانت الضريبة عبارة عن ضريبة دخل.
- الاعتراف والقياس لأي أصول أوالتزامات ضريبية متداولة.
- تحديد الالتزامات والأصول المتوقع تأثيرها على الأرباح الخاضعة للضريبة إذا تم استردادها أوتسويتها بقيمها المسجلة

- تحديد الأساس الضريبي للأصول والالتزامات والبنود الأخرى التي لديها أساسا ضريبيا بالرغم من عدم الاعتراف بها كأصول أوالتزامات.
- تحديد وحساب الفروقات المؤقتة والخسائر الخاضعة للضريبة غير المستخدمة والتخفيضات الضريبية غير المستخدمة
- ا لاعتراف والقياس للأصول والالتزامات المؤجلة.
- تأكيد أي معادلات ضريبية يعين استخدامها لقياس الأصول والالتزامات الضريبية المتداولة أوالمؤجلة.
- تخصيص الضريبة الحالية والمؤجلة للمكونات ذات العلاقة من الدخل الشمال وحقوق الملكية.
- تحديد متى يمكن أن تكون الأصول الضريبية المتداولة والالتزامات الضريبية المتداولة، الأصول الضريبية المؤجلة والالتزامات الضريبية المؤجلة.
- عرض والإفصاح عن ضريبة الدخل في البيانات المالية.
- الإشارة إلي فهم التقديرات الهامة والأحكام الأخرى المطلوبة في محاسبة ضريبة دخل.

4- أهمية الإفصاح المحاسبي الضريبي لمستخدمي التقارير المالية:

حيث تعتبر المعلومات المتعلقة بالضرائب من أهم المعلومات التي يستفيد منها مستخدمي التقارير المالية في اتخاذ قراراتهم ويشمل مستخدمي التقارير المالية:**(16)**

أ- المستثمرون حيث يتهم مقدمورأس المال ومستشاروهم بالمخاطرة المصاحبة لاستثماراتهم والمتأصلة فيها والعائد المتحقق منها أنهم يحتاجون المعلومات تعيينهم على اتخاذ قرار الشراء أوالاحتفاظ بالاستثمار أوالبيع كما أن المساهمين يهتمون بالمعلومات التي تعيينهم على تقييم قدرة المشروع على توزيع أرباح الأسهم.

ب- المقرضون حيث يهتم الموظفون بالمعلومات المتعلقة باستقرار أرباب العمل كما أنهم يهتمون بالمعلومات التي يمكنهم من تقييم المنشآت على دفع مكافآتهم

ج- المقرضون: يهتم المقرضون بالمعلومات التي تساعدهم على تحديد والفوائد المتعلقة سوف تدفع لهم

د- الموردون والدائنون التجاريون الآخرون:يهتم الموردون والدائنون الآخرون بالمعلومات التي تمكنهم من تحديد ما إذا كانت المبالغ المستحقة لهم ستدفع عن الاستحقاق

III - : تحديات تطبيق الحوكمة الضريبية ومقترحات تفعيلها.

أولا: تحديات تطبيق الحوكمة الضريبية

1- تحدي الفساد الضريبي

يعد الفساد الضريبي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار،وذات جذور تأخذ أبعادا واسعة وتتداخل منها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها.وتختلف درجة شموليتها من مجتمع لآخر،وهوداء خطير لم تسلم منه أي دولة في العالم متقدمة كانت أم نامية ولكن بدرجات ونسب متفاوتة.

لقد وردت تعار يف عديدة للفساد إلا أنها تختلف في نظرتها وطابعها وفلسفتها، فيعرفه البعض لأنه ذلك السلوك الذي يسلكه صاحب الخدمة العامة أوالخاصة والذي يفضي إلى أحداث ضرر في البناء الاقتصادي من خلال هدر الموارد الاقتصادية أوزيادة الأعباء على الموازنة العامة أوخفض كفاءة الأداء الاقتصادي أوسوء توزيع الموارد بقصد تحقيق منافع شخصية، مادية اوغير مادية عينية كانت أونقدية على حساب المصلحة العامة:**(17)**

إن الفساد الضريبي هوأحد أشكال الفساد المالي الذي يهدف إلى تحقيق مكاسب شخصية على حساب واقعي الضرائب النزهاء على جهة وعلى حساب الإيرادات الضريبية الموجهة لتمويل الاتفاق العرضي من جهة أخرى

وتعتمد المنهجية المتبعة في تقدير الفساد الضريبي على مقارنة قياس العوائد الضريبية(الفعلية(في ظل الفساد ، مع تلك (المحتملة(في ظل انتفاء الفساد ، ويعكس الناتج المحلي الإجمالي المحتمل حساب الناتج بعد استبعاد الواردات لكون جميع الضرائب المفروضة على التجارة الخارجية مرتبطة بالواردات، بالإضافة إلى أخذ سعر الصرف بعين الاعتبار بهدف تحويل قيمة الواردات من العملة الأجنبية إلى المحلية ، لمعرفة مدى تأثير ذلك على حساب العوائد الضريبية. وعلى هذا الأساس فإن الصياغة التالية تؤدي لتقدير الفساد الضريبي:**(18)**

الصياغة المقترحة لتقدير الفساد الضريبي على المستوى القومي (تشير "I" لقيمة الفساد ، و"C" للفساد ، و"N" للمستوى القومي)

$$I_C^N = 1\frac{T_1^F}{T^P}$$

حيث أن:

إجمالي العوائد الضريبية المجمعة في السنة (1) $T_1^T = T_1^T + T_1^M$

إجمالي العوائد الضريبية المحتملة المجمعة في السنة(1(بسبب التنمية الاقتصادية $T^P = T^P + T^e T^H = t_0 Y_1' t_0 = T_0^T / Y_0' T^C = m_0\, r_0 M_1$

إجمالي العوائد الضريبية المحلة للسنة (0) $= T_0^T$

الناتج المحلي الإجمالي المعدل للسنة (0(بعد طرح $Y_0' = M$

نسبة الرسوم الجمركية إلى الواردات في السنة (0)= m_0

متوسط سعر الصرف في السنة (0)= r_0

إجمالي الواردات بالسنة (1)= M_1

وبالاعتماد على البيانات المتاحة لبعض الدول العربية عامي 2007 و2008 كانت النتائج التقديرية لاتجاهات الفساد الضريبي لسنتي 2007- 2008مبرزة في الجدول التالي:

الجدول رقم 4 النتائج التقديرية لاتجاهات الفساد الضريبي في عدد من الدول العربية 2008- 2007

الدولة	تقدير I_C^N	(أكبر أوأقل من الصفر)
الجزائر	3.9319	0<
مصر	0.1460	0<
العراق	0.9980	0<
الأردن	0.6512	0<
لبنان	0.9869	0<
سوريا	0.8840	0<
تونس	-0.1256	0<

المصدر: أحمد الكواز، الحسابات القومية والفساد ، مرجع سبق ذكره، ص:27

فإذا كانت قيمة $I_C^N>0$، معنى ذلك أن هناك زيادة إجمالية بدرجة الفساد الضريبي، في حين إذا كانت قيمة $I_C^N<0$، يعني ذلك أن هناك إنخفاض إجمالي في درجة الفساد الضريبي،لابد من التأكد هنا على أن نتائج هذه الصياغة هي ذات طبيعة (أولية(، (أسترشادية(، وأن المصدر الأدق لتعقب الفساد الضريبي " في حالة وجوده" هوتقارير مصلحة الضرائب التي من المفترض أن تعكس حجم الاستثناءات (غير المبررة بالقوانين الضريبية(، والتهرب الضريبي، والتلاعب في الإقرارات الضريبية، وانعكاساتها على الحصيلة الضريبية بأنواعها المختلفة، والملاحظ من خلال الجدول رقم**4** أن هناك زيادة إجمالية في درجة الفساد الضريبي في الجزائر، إذ تعد في مقدمة الدول العربية التي تعرف فسادا كبيرا في قطاع الضرائب على غرار العراق، لبنان، موريتانيا، اليمن، وبدرجة أقل سوريا.

2 – تحدي أنشطة الاقتصاد الموازي:

يؤدي النمو في حجم الاقتصاد الأسود الموازي إلى انخفاض عائدات الدولة والتي بدورها تؤثر على كمية وجودة السلع والخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي، الأمر الذي يمكن ان تزداد معدلات الضريبية في القطاع الرسمي والذي غالبا ما يصاحبه تدهور في جودة وكمية السلع والخدمات بالإضافة الى تفشي سوء الإدارة وكل هذا يؤدي في النهاية الى تشجيع الانخراط في القطاع الأسود، فالدول التي تملك عائدات ضريبية مرتفعة بفعل معدلات ضريبية منخفضة وقوانين بسيطة ومنظمة وانضباط المؤسسات العامة عادة يظهر حجم الاقتصاد الأسود ضئيل جدا ".:(**19)**

إن الاقتصاد الموازي أواقتصاد الظل يتميز بوجود الأنشطة الاقتصادية التي تتم بعيدا عن أعين الحكومات وأجهزتها الرقابية، هوما يهيأ هذه الظروف للمنافسة غير الشريفة، ومع مرور الوقت تصبح المؤسسات الفاسدة هي السائدة في السوق.

3- تحدي تهريب وتبيض رؤوس الأموال

لا شك أن النظام العالمي الجديد يشجع زيادة عدد ما يسمى بالواحات الضريبية التي تعبأ برؤوس الأموال الهاربة من دفع الضرائب الهاربة من بلدانها، وهناك الآن ما يقارب مائة منطقة في العالم تدير منها المصاريف وشركات التأمين وصناديق لاستثمار أموال زبائنها الأثرياء وتخلصها بانتظام من قبضة الوطن الأم فيما يتعلق بغرض الضريبة، وتأتي في مقدمة تلك المناطق الخاصة لرؤوس الأموال الهاربة من دفع الضريبة (جزر الكيمين الكريبية(الخاضعة للتاج البريطاني حيث يوجد منها ما يزيد عن 500 مصرف مسجل".:(**20**(وبناءا على الإحصائيات المقدمة من طرف صندوق النقد الدولي هناك ما يزيد عن 2000 مليار دور ستظل حصرية عبر هذه المصارف والشبكات بحجة حرية تنقل رأس المال، والغريب أن معظمها متواجد في الأراضي الألمانية والبريطانية والأمريكية واليابانية، وإلى وقت قريب جدا لم تستطع أي حكومة من هذه الدول مواجهة هذه القوى العاتية في الأسواق المالية.

ويرجع كثير من المحللين أن انهيار الأسواق المالية نهاية 2008 كان بسبب المضاربة وتهريب رؤوس الأموال، مما حتم إعادة النظر في النظام الرقابي وفي حرية انتقال رؤوس الأموال.

ثانيا : مقترحات تفعيل الحوكمة الضريبية.

1- إجراء التسوية الشاملة لبنود الدخل المحاسبي تبعا لتغيرات الأسعار اذ يجب إجراء التسوية الشاملة لبنود الدخل المحاسبي تماشيا مع تغيرات الأسعار نظرا لاعتماد القياس الضريبي للدخل على البيانات التي يقدمها القياس المحاسبي، ذلك أن آثار وجود أرباح لا بأخذ بعين الاعتبارات أثر هذه التغييرات سيترتب عليه تحمل الشركة أعباء الضريبة على الدخل الحقيقي.هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الصور المختلفة للآثار تغيرات الأسعار على القياس الضريبي للدخل تتمثل في آثرها على الوعاء وعلى توافر العدالة الضريبية وعلى زيادة حالات التهرب الضريبي وكذا انخفاض القوة الشرائية للدين الضريبي (مما سيشكل خطرا جبائيا على الشركة وعلى الحصيلة الضريبية. **(21**

2- ضرورة معالجة الفورقات التي قد تحدث بين قيمة الضريبة المستحقة المعلنة والمعدلة خلال السنة أوالسنوات اللاحقة، وقد تنشا هذه الفروقات خلال السنة الحالية نتيجة للفرق بين طريقة احتساب الربح المحاسبي والربح الجبائي بسبب اختلافات المعالجة الضريبية عن المعالجة المالية وقد تكون فروق دائمة، أوفروق مؤقتة على النحوالتالي: **22)**

أ- **الفروق الدائمة**: وقد عرفها المعيار بأنها تلك الفروقات بين الدخل الخاضع للضريبة والدخل المحاسبي للفترة، والتي تنشا خلال الفترة المالية ولا يتم عكس أثرها على فترات لاحقة، ومن أمثلة هذه الفروقات قبول بعض الأعباء من الناحية المحاسبية وعدم قبولها من الناحية الجبائية، أوإعفاء بعض الأرباح والفوائد من الضريبة بموجب نصوص قانونية

ب- الفروق المؤقتة: وقد عرفها المعيار بأنها تلك الفروق بين المبلغ المرحل للأصل أوالالتزام في الميزانية العمومية وقاعدته الضريبية، ويقصد بالقاعدة الضريبية للأصل أوالالتزام "المبلغ الذي يعزى إلى ذلك الأصل أوالالتزام للأغراض الضريبية" وتنشا هذه الفروق نتيجة وجود معالجة ضريبية لبعض بنود الإيرادات أوالمصاريف بطريقة لا تتطابق مع المعالجة المالية مثل حساب مخصصات الاهتلاك للأصل، فهناك عدة طرق لاحتسابه محاسبيا بينما يعتمد المشرع الضريبي طريقة الاهتلاك الخطي مثلا. علاوة على ذلك يتعين تعزيز الكفاءة في محاسبة ضريبة الدخل وفقا للمعايير الدولية من خلال إكمال دراسات الحالات التي تحاكي جوانب التطبيق العالمي الفعلي لتلك المعرفة

3 - ترشيد القرارات على مستوى مؤسسات الأعمال **اذ ان** الضريبية تعتبر خطرا يجب تسييره على مستوى المؤسسات والذي يزداد كلما انتقلت المؤسسة من مجرد التطبيق للقواعد والالتزامات الضريبية إلى وضع تطمح فيه المؤسسة لان تخضع الضريبية لخدمة أهدافها الخاصة، وذلك باستعمال الوسائل التي يتيحها القانون الضريبي وبذلك تعمل المؤسسة على:(**23)**

- التحكم في الأعباء الضريبية باعتبارها جزءا من تكلفة المنتجات.
- تحقيق الأمن الضريبي بحيث لاتخشى المؤسسة أي عملية رقابة جبائية ولذلك يجب تفعيل دور المراجعة الضريبية الداخلية.
- ضمان الفعالية الضريبية باستغلال الحوافز الضريبية والمزايا إلى ابعد الحدود

4 - ضرورة إرساء قواعد واضحة تهدف إلى تعزيز أواصر الثقة بين مدراء الشركات ومراجعي الحسابات الخارجية ومستشاري الضرائب والإدارة الضريبية بما يضمن عملية التنسيق التي تؤدي إلى:

- تبسيط وشرح الالتزامات الجبائية الشهرية والسنوية والعرضية وذلك من خلال مخطط زمني يتماشى والمستجدات التجارية والجبائية .
- وضع آليات دقيقة إستباقية لمحاصرة الخطر الضريبي أيا كان مصدره لتفادي العقوبات المالية اتجاه الشركة وتقليص تكاليف إدارة الضرائب.
- تنظيم أيام دراسية مشتركة دورية للرفع من مستوى الوعي الجبائي خصوصا ما يتعلق بعملية المراجعة الجبائية لأهم بنود الميزانية ويستحسن أن يكون في بداية ونهاية الدورة المالية ويكون الغرض منها التكوين المستمر.
- توحيد معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات بما يخدم في النهاية الحوكمة الضريبية.

5- ضرورة تفعيل آليات المراجعة الجبائية بما يتضمن تحقيق أهداف الحوكمة الضريبية وذلك عن طريق:

- تسطير برنامج للمراجعة الجبائية في المحاسبة بشكل دقيق ومتابعة
- الاعتماد على الأساليب الكمية في عملية البرمجة التي تؤدي إلى تحليل الخطر الضريبي من جهة وتنويع بعض أشكال المراجعة الجبائية الأخرى التي قد تؤدي إلى مراقبة كل الشركات بصفة دورية.

خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال هذا البحث أن الحوكمة الضريبية جزء من الحوكمة المالية الشاملة للشركات لاسيما ما يتعلق بالجانب التطبيقي لها في ضرورة التركيز على مسالة المراجعة الجبائية لمحاسبة الشركات للمحافظة على عدم ضياع الحصيلة الضريبية، إضافة إلى تعظيم الربح الضريبي والوقوف ضد سياسات قد ينجم عنها تعثر هذه الشركات.ولقد اتضح بوجود دوافع أساسية لضرورة تبني الحوكمة الضريبية منها عدم حاكمية وفعالية الشركات، وتزايد العبء الضريبي عليها وذلك في ظل تحديات الفساد الضريبي والاقتصاد الموازي وتهريب رؤوس الأموال.

الهوامش والمراجع:

1- مركز المشروعات الدولية، مبادئ الحوكمة لجمعيات الأعمال والغرف التجارية من الموقع الالكتروني www.cipe.org التحميل يوم 2013/01/17.

2- عماد محمد ابوعجيلة، علاء محمد، اثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الإنتاج، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس،سطيف، الجزائر 2009.

3- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر 2009، ص: 18.

4- درويش فيصل مراد، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص: 46.

5- درويش فيصل مراد، المرجع نفسه: ص 47.

6- ATIC , L'audit naissance d'une fonction , étude par la cabinet ATIC auprès de 50 responsables d'audit interne , France ,1985.

7- M. Colin , La vérification fiscale , Ed Economica ,France , Paris , 1985 , p: 38

8- A. Hamini , L'audit comptable et financier ,Ed Berti , Algérie 2001 , p: 172.

9- خلاصي رضا، المراجعة الجبائية تقديمها ومنهجيتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2000، ص: 20.

10- ولهي بوعلام، اثر مرد ودية المراجعة الجبائية في مكافحة التهرب الضريبي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر 2004، ص: 09.

11- صالح حميداتو، دور المراجعة في تدنئة المخاطر الجبائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012، ص: 72.

12- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المبادئ التوجيهية للمحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، نيوروك 2009.

13- صالح حميداتو، مرجع سابق، ص: 80.

14- خالد الخطيب، الأصول العلمية في المحاسبة الضريبية، دار الحامد، الأردن، 1998، ص: 193.

15- مؤسسة المعايير الدولية، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، الموقع الالكتروني www.ascasociety.org، التحميل يوم 2012/08/17.

16- شرقاوي عبد الظاهر شرقاوي خميس الفار،اثر معايير المحاسبة المصرية على الضرائب المؤجلة والإفصاح عنها في القوائم المالية في ظل تطبيق التشريع الضريبي المصري، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة،جامعة القاهرة، مصر 2010،ص: 90.

17- أحمد الكواز،الحسابات القومية والفساد،مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية،المعهد العربي للتخطيط،العدد الأول 2012،ص:12.

18- أحمد الكواز،مرجع سابق، ص: 13

19- عبد الحكيم مصطفى الشرفاوي، التهرب الضريبي والاقتصاد الأسود، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2006، ص: 44.

20- عبدا لحسين الوادي عطية،الاقتصاديات النامية،أزمات وحلول،دارا لشروق العربية،عمان،الأردن 2001،ص 139.
21- طه الطاهر، سعيد سليمان، نظم ضريبية مقارنة، كلية التجارة، جامعة القاهرة،دون سنة نشر، ص: 257 - 258.
22- أكرم يوسف النجداوي،الفجوة الضريبية في الأردن،رسالة دكتوراه في فلسفة المحاسبة،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،كلية العلوم المالية والمصرفية، 2006،ص 40
23- قدى عبد المجيد، دراسات في علم الضرائب، دار جرير، الأردن 2011، ص:112

"أثر الملكية الإدارية كأداة حوكمة داخلية على القرارات المالية في الشركات الصناعية الأردنية"

أ.د. محمود حسن قاقيش

د. زياد محمد زريقات

م. دينا احمد الشلول

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الملكية الإدارية كإحدى أليات الحوكمة الداخلية على القرارات المالية (سياسة الرفع المالي، وسياسة توزيع الأرباح) وباستخدام عينة من (55) شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان خلال الفترة (2007- 2011). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1٪ بين الملكية الإدارية ومستوى الرفع المالي، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الإدارية على سياسة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية. كما توصلت ايضاً إلى وجود اثر إيجابي لسياسة توزيع الأرباح على الرفع المالي الذي لم يكن له أثر على سياسة توزيع الأرباح. أما فيما يتعلق بخصائص الشركة فقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لربحية الشركة على الرفع المالي، في حين كان لربحية الشركة أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى 1٪ على سياسة توزيع الأرباح. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1٪ بين حجم الشركة ومستوى الرفع المالي للشركة، أما فيما يتعلق بأثر الحجم على سياسة توزيع الأرباح فقد دلت النتائج على الأثر السلبي للحجم على نسبة توزيع الأرباح. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفرص النمو على كل من مستوى الرفع المالي وسياسة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: الملكية الإدارية، السياسات المالية، سياسة الرفع المالي، سياسة توزيع الأرباح، الشركات الصناعية الأردنية.

المقدمة

أظهرت الأزمة المالية العالمية أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة العامة واستخدام أدواتها الداخلية في الحد من الفساد الإداري والمالي الذي تمارسه بعض الإدارات، خصوصاً في غياب الرقابة الفاعلة على سلوك الإدارة في استخدام أموال بما لا يتوافق وحقوق المساهمين، وما يترتب على ذلك من ضياع حقوقهم وتكبيدهم خسائر مالية كبيرة إذا ما تم أفلاس تلك الشركات.

يرى Jensen & Meckling (1976) أن الفصل بين الادارة والملكية يعطي الإدارة الحافز للسعي لتحقيق مصالحها على حساب المساهمين، وهو ما يحمّل الشركة تكاليف إضافية لضبط سلوك الإدارة ووضعها للتصرف بموجودات الشركة بما يتوافق ومصالح المساهمين، وقد بينت الدراسات السابقة العديد من الإداوات التي يمكن استخدامها للحد من قدرة الإدارة في التصرف بأموال الشركة بشكل لا يخدم هدف الشركة الأساسي، وهو تعظيم الثروة، أو من خلال دفعها للعمل بما يتوافق وذلك الهدف. ويرى Jensen (1986) أن استخدام الدين وسياسة توزيع الأرباح قد يساهم في تخفيض تكاليف الوكالة، وهو ما قد يؤدي إلى تخفيض التمويل الخارجي للفرص الاستثمارية المتاحة. إلا أن استخدام الدين أو سياسة توزيع الأرباح قد ترتبط بالعديد من العوامل التي قد يجعل من الصعب أحياناً استخدامها، خصوصاً إذا ما بلغ التمويل بالدين مستويات مرتفعة قد تؤدي بالشركة إلى مواجهة احتمالية التعثر المالي. أما Jensen & Meckling (1976) فيروا أن زيادة ملكية الإدارة في الشركة قد يساهم في إلغاء السبب الرئيس لظهور مشكلة الوكالة وهو الفصل بين الإدارة والملكية، وقد يدفع بالإدارة إلى السعي نحو تعظيم قيمة الشركة وهو ما يتوافق وهدف المساهمين. وعليه من المتوقع أن يؤثر هيكل الملكية في قرارات الشركة المالية كقرارات التمويل وتوزيع الأرباح، خصوصاً إذا ما أدت زيادة الملكية الإدارية في الشركة إلى الحد من تكاليف الوكالة وعدم تماثل المعلومات.

إن ملكية الإدارة في الشركات الأردنية لا تعتبر مرتفعة، وهو ما يجعل من مشاكل الوكالة وعدم تماثل المعلومات حاضرة في سوق رأس المال و تؤثر في قرارات الشركة المالية، وبالتالي على قيمة الشركة في السوق. ومن هنا فإن زيادة الملكية الإدارية في الشركة قد يساهم في الحد من آثار بعض المعوقات التي تحد من قدرة الشركات على التمويل الخارجي بتكاليف منخفضة، وعليه فإن هذه الدراسة تهدف لاستقصاء أثر الملكية الإدارية على قرارات الشركة المالية في الشركات الصناعية الأردنية، ومدى تداخل تلك القرارات على اعتبار أن التمويل بالدين وسياسة توزيع الأرباح والملكية الإدارية من وسائل الحوكمة الداخلية التي تساهم في ضبط سلوك الإدارة والحد من قدرتها في التصرف بالطرق التي تؤثر على قيمة الشركة بالسوق، وهو ما يؤثر سلباً على ثروة المساهمين. كما تهدف أيضاً إلى دراسة أثر بعض خصائص الشركة على تلك القرارات في سوق يتسم بمحدودية المنافسة وانخفاض مستوى السيولة والشفافية وضعف وسائل الرقابة التي تضمن سلامة التعاملات المالية. وعليه تكمن أهمية هذه الدراسة في معالجتها لموضوع بالغ الأهمية بالنسبة للشركات الاردنية المدرجة في بورصة عمان وفي سوق نامي يتسم بمحدودية المنافسة وتدني مستوى السيولة وتدني فعالية آليات الرقابة والتشريعات التى تؤدي الى رفع مستوى الحماية وتضمن سلامة التعاملات في السوق، فدراسة أثر هيكل الملكية بشكل عام على القرارات المالية سواء سياسة الرفع المالي أو سياسة توزيع الأرباح تعد من أولى المحاولات التي تحاول التعرف على أثر استخدام آليات الحوكمة الداخلية وبالتجديد الملكية الإدارية بشكل خاص على القرارات المالية في الشركات الصناعية الأردنية

المدرجة في بورصة عمان. كما تعود أهميتها للفترة الزمنية التى تناولتها الدراسة والتي شهد فيه سوق راس المال تغيرات هيكلية كمحاولات لدمج السوق باسواق راس المال العالمية أضافة الى ماشهده العالم من تداعيات للأزمة المالية العالمية والتى أوجدت الحاجة الى استخدام كل ادوات الحوكمة وآلياتها للحد من الفساد الاداري الذي ساهم بانهيار العديد من الشركات العالمية.

الاطار النظري

يعود الأساس النظري لمشكلة الوكالة إلى آدم سمث الذي أشار إلى أن الإدارة قد تمتاز بالأنانية عندما يتعلق الأمر بمصالحها، ولهذا يمكن أن يؤدي هذا السلوك الإداري إلى خسارة المساهمين لحقوقهم التي تتعارض ومصالح أداء الشركة. أما الإطار الحديث لنظرية الوكالة فيعود إلى Jensen & Meckling (1976) التي وضع مشكلة الوكالة في اطار يقوم على أساس الحافز الذي يسببه الفصل بين الإدارة والملكية لدى الإدارة في تغييب مصلحة المساهمين عندما تتعارض مع مصالحهم الخاصة، وهو ما يُحمّل الشركة أعباء مالية تساهم في ارتفاع تكاليف التمويل، وهو ما يؤدي إلى تراجع قيمة الشركة في السوق نتيجة إلى ما يعرف بـ الاختيار المعاكس "Adverse Selection" وهي مشكلة تتفاقم في ظل مشكلة عدم تماثل المعلومات واستغلال تلك المعلومات من قبل الإدارة لتحقيق اهدافها على حساب المساهمين، ويرى Myers & Majluf (1984) أن الإدارة أكثر معرفة ودراية بربحية الفرص الاستثمارية المتاحة من المستثمرين، وبشكل يؤثر في حقيقة القرارات المالية للشركة، وهو ما قد يتوقعه المتعاملون في السوق ويسعروا إصدارات الشركة بناءً على ذلك، وبشكل قد يجعل من التمويل الخارجي أكثر تكلفة من التمويل الداخلي.

لذلك يرى Myers (1984) أن معظم الشركات قد تتبع مبدأ التدرج في التمويل اعتماداً على التكلفة، وبناءً على ذلك يتوقع Myers أن تبدأ الشركة بالتمويل الداخلي، ومن ثم الدين وأخيراً الأسهم وهو آخر ملجأ قد تلجأ إليه الشركة، ونادراً ما يحدث بسبب ارتفاع تكاليف التمويل بالأسهم الناتج عن عدم تماثل المعلومات. أما Jensen (1986) فيرى أن مشكلة الوكالة تتعاظم مع توفر تدفقات نقدية حرة لدى الشركة، والذي يمكن استغلاله من قبل الإدارة بالشكل الذي يؤثر سلباً على قيمة الشركة في السوق. ولهذا يقترح Jensen استخدام الوسائل التي يمكن من خلالها الحد من قدرة الإدارة على التصرف بالفوائض النقدية ، فالدين أو سياسة توزيع الأرباح على اعتبار أن الأول يشكل التزاماً مالياً على إدارة الشركة الوفاء به في تاريخ استحقاقه، وعدم الوفاء فيه سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإفلاس والتصفية وخسارة الإدارة لعملها في الشركة. أما سياسة توزيع الأرباح ستؤدي إلى تقليل حجم المبالغ تحت تصرف الإدارة بتوزيعها كأرباح نقدية على المساهمين، وهو ما قد يؤدي الى خلق انعكاسات إيجابية في السوق تساهم في رفع قيمة الشركة السوقية.

إلا أن Jensen & Meckling (1976) يروا أن استخدام الدين قد يؤدي إلى خلق نوع آخر من تضارب المصالح، ولكن بين المساهمين والإدارة من جهة والدائنين من جهة أخرى، نتيجة لما يعرف بمشكلة نقل الثروة "Asset Substitution Problem" وهو ما يدفع بهم إلى طلب علاوة مخاطر تؤدي إلى رفع التكاليف بالدين، الأمر الذي يدفع بالشركة إلى التخلي عن بعض الفرص الاستثمارية مسبباً ما يعرف بـتراجع الاستثمار "Under Investment Problem" وهو يؤدي إلى انخفاض قيمة الشركة في السوق

محدثاً خسارة في ثروة المالكين، الأمر الذي يدفع بهم إلى اتخاذ التدابير التي من شأنها الحد من ذلك. إلا أن الدين وسياسة توزيع الأرباح هي وسائل قد تشكل بدائل لبعضها البعض كما يرى Jensen (1986) ولكل منها إيجابياتها وسلبياتها على قيمة الشركة في السوق، ومع ذلك لا تعتبر الوسائل الوحيدة في السوق. فهيكل الملكية من ملكية إدارية ومؤسسية قد يساهم في الحد من سلوك الإدارة بالشكل الذي يتعارض ومصالح المساهمين. على اعتبار أن ملكية الإدارة في الشركة تؤدي إلى إلغاء السبب وراء ظهور مشكلة الوكالة وهو الفصل بينها وبين الملكية.

أما الملكية المؤسسية فتشكل مصدر قوة يمكن من خلالها التأثير على قرارات الشركة فوجود المساهمين المؤسسيين قد يساهم في خلق التوافق بين الإدارة والمالكين. وجميع هذه الوسائل في واقع الأمر تشكل في أساسها توجهات نحو الحوكمة التي يمكن اللجوء إليها داخلياً لدفع الإدارة للعمل بشكل يساهم في المحافظة على ثروة المساهمين وتنميتها

آليات الحوكمة الداخلية

تقترح نظرية الوكالة عدة طرق للحد من مشاكل الوكالة والتي تساعد في مواءمة المصالح الإدارية مع مصالح المساهمين (Crutchley & Hansen, 1989)، وهي:

1. زيادة ملكية المديرين للأسهم العادية في الشركة لتحقيق توافق أفضل مع مصالح المساهمين. فكما يرى Jensen & Meckling (1976) فإن زيادة مستوى ملكية الأسهم الإدارية في الشركة تساعد في موازنة أفضل بين مصالح المالكين والمديرين وبالتالي تخفيض مشاكل الوكالة. وأن زيادة ملكية المديرين في أسهم المنشأة سيؤدي إلى تخفيض مستوى الملكية الخارجية وزيادة مستوى الملكية الداخلية، وبالتالي تساعد في موازنة مصالح المالكين والمديرين مما يؤدي إلى تخفيض مشاكل الوكالة. كما وذكر Jensen & Meckling (1976) أن زيادة حصة المديرين في الشركة ستؤدي إلى تحسين أداء المديرين وذلك من خلال عمل الإدارة بجدية أكبر على تحسين الأداء، حيث أن تحسين الأداء يؤدي إلى زيادة القيمة المالية للشركة وبالتالي زيادة ثروة المديرين الخاصة.

2. زيادة حصص توزيع الأرباح، إذ أن زيادة عمليات التوزيع تعطي فرصة لزيادة الملكية الخارجية، وزيادة الملكية الخارجية تعني رقابة أفضل على الإدارة من سوق المال وبنوك الاستثمار، مما يحث المديرين على معرفة توجهات المالكين واهتماماتهم، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض تكاليف الوكالة. وتدفع هذه المراقبة المديرين إلى تتبع خطوات الاحتفاظ بعملهم وأن تكون أهدافهم أكثر انسجاماً مع مصالح المساهمين.

3. زيادة استخدام التمويل من خلال الديون، إذ أن استخدام المزيد من الديون يقلل من إجمالي تمويل أسهم رأس المال، وبدوره يقلل من نطاق التضارب الواسع بين المديرين وحملة الأسهم من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن استخدام الديون يعتبر أداة لرقابة الدائنين على الإدارة. فعلى الرغم من رقابة الدائنين بغرض منع تحول المخاطر من المالكين إليهم، إلا أن رقابتهم على الإدارة تفيد المالكين لأنها تدفع المديرين إلى تخفيض مصاريفهم وبالتالي زيادة كفاءتهم الإدارية *(Moh'd et. al., 1998)*. إضافة لما سبق فإن الملكية الإدارية وسياسات الرفع المالي وتوزيع الأرباح ترتبط ارتباطاً مباشراً مع نظرية الوكالة، إذ أن الرفع المالي ذو صلة بذلك لاستخدامه الدين الذي يقلل من وجود التضارب في الأسهم

الخارجية، وملكية الأسهم الإدارية وسياسة توزيع الأرباح ذات صلة بذلك أيضاً لأنها تقلل من التضارب في الاهتمامات بين المديرين والمساهمين الخارجيين. أخيراً فإن الملكية الإدارية والسياسات المالية تساعد في حل عدم التماثل في المعلومات بين المديرين والمساهمين الخارجيين (Mahadwartha, 2002).

استناداً للمعطيات السابقة يرى الباحثون أن الملكية الإدارية قد يكون لها دوراً في حل المشاكل الناتجة عن تضارب المصالح بين المديرين والمساهمين، والتي تؤدي إلى التوازن في الاهتمامات والمصالح بين كل من المديرين والمساهمين وقيام كل منهم بدوره بشكل فعال، والذي يؤدي بدوره إلى التأثير على أداء الشركة. وعليه سيتم دراسة تأثير الملكية الإدارية على قرارات الشركة المالية.

الملكية الإدارية

تم دراسة عدة أنواع مختلفة من هياكل الملكية في الدراسات السابقة، على سبيل المثال (الملكية العائلية، وتركيز الملكية، وملكية الحكومة، والملكية المؤسسية، والملكية الأجنبية والملكية الإدارية). تتناول هذه الدراسة الملكية الإدارية كجزء من الآليات المختلفة للحد من تكلفة الوكالة وأثرها على السياسات المالية.

مفهوم الملكية الإدارية

تم تعريف الملكية الإدارية من قبل العديد من الباحثين فقد عرفها Holderness's (2003) بأنها نسبة الأسهم المملوكة من قبل الداخليين وأصحاب الكتلة (block holders) حيث أن الداخليين هم الموظفون ومديرو الشركات. وينظر Davies et. al., (2005) للملكية الإدارية على أنها وجود حصة لجميع أعضاء مجلس الإدارة في أسهم الشركة. كما وعرفها Zhou (2001) المشار إليه في دراسة Holderness, (2003) على أنها إجمالي عدد الأسهم المملوكة من قبل الرئيس التنفيذي بما في ذلك الأسهم المقيدة لكن باستثناء خيارات الأسهم، معبراً عنها كنسبة مئوية من أسهم الشركة الإجمالية المستحقة. وعرفها Barnhart & Rosenstein (1998) بأنها نسبة الأسهم المملوكة من جانب المديرين وأعضاء مجلس الإدارة كمجموعة، بما في ذلك الأسهم التي يكون للمديرين فيها حق التصويت في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى الأسهم المتاحة للشراء وخيارات الأسهم القابلة للتنفيذ خلال ستين يوماً من تاريخ الوكالة. وقد تم تعريفها من قبل Chowdhury (2007) بأنها مجموع الآليات المؤسسية والتنظيمية والقرارات المتعلقة بها، وحقوق الرقابة والتدخل، والتي تستخدم لحل الخلافات بين المجموعات المختلفة ذات المصلحة التي تكون منعزلة في تفاعلها، والتي تحدد مدى أهمية القرارات المأخوذة في الشركة، وتحدد أيضاً بالنهاية أي القرارات التي يجب اتخاذها. وقد عرف Khan *et al.*, (2007) ملكية الأسهم الإدارية بأنها مجموع الأسهم العادية التي يمتلكها المديرون من السلطة التنفيذية وغير التنفيذية على حد سواء.

وبناءً على هذه التعريفات فإن الباحثون يعرفون الملكية الإدارية على أنها إحدى الآليات التي من شأنها إيجاد توازن أثناء اتخاذ القرار الإداري يوافق بين المصالح الشخصية للمديرين ومصالح المساهمين لتحقيق أهداف الشركة والتقليل من مشاكل الوكالة في إدارة الشركات.

وجهات نظر الباحثين بالنسبة للملكية الإدارية

يفترض بالملكية الإدارية أن تكون آلية من آليات الرقابة الداخلية والتحفيزية للمديرين، من أجل تخفيض الصراعات الناجمة عن نظرية الوكالة، وعليه، فإن الملكية الإدارية تمنع تضارب المصالح بين المديرين والمساهمين وتزيد من قيمة الشركة. وبناءً على محاذاة الآثار (Alignment effects) يمكن للملكية الإدارية التوفيق بين مصالح المديرين ومصالح المساهمين الخارجيين، بحيث يمكن أن يكون للمديرين حافزاً قوياً لمواصلة تعظيم قيمة الشركة. وفي المقابل فإنDemsetz (1983) يدعي بأن حصة كبيرة من قبل المديرين يمكن أن تؤدي إلى ما يدعو للقلق بشكل أكثر، خاصة بتحول اهتمامها بمصالحها الخاصة وليس الاهتمام بالمساهمين في الخارج "ترسيخ الآثار" (Entrenchment effect) (Mandaci & Gumus, 2010).

كما بين Berle and Means (1932) أن المدير لا يهتم كثيراً في تعظيم قيمة الشركة إذا لم يكن مالكاً فيها، كما تنبأ Jensen and Meckling (1976) بأن ملكية الإدارة في هيكل رأس المال تؤدي إلى انحياز الإدارة لمصالحها أكثر من الاهتمام بمصلحة بقية المساهمين، كما بين Amihud (2009) المشار إليه في دراسة حداد (2011) أن زيادة نسبة الملكية من قبل الإدارة لا بد أن يحسن الأداء، وهذا بدوره ينعكس على الأرباح ويطلق على ذلك بتقارب المصالح (Convergence of Interest)، أي سد الفجوة بين الطرفين والعمل سوياً لمصلحة الشركة ككل. في المقابل يرى آخرون أن زيادة ملكية الإدارة تؤدي إلى تراجع في الأداء المالي لأن هذه الملكية المرتفعة قد تعطي الحافز والحق للإدارة في التصرف، لذا فهي قد لا تهتم بزيادة ثروة المساهمين، بل قد تركز على أمور أخرى مثل: التوسع في الحصة السوقية أو الإبداع في التصنيع واستخدام التكنولوجيا، بمعنى آخر فإن زيادة الملكية تعطي نوعاً من الحصانة والحرية في اتخاذ القرارات المختلفة كما أنها تحد من احتمالية حدوث الاستيلاء; Shleifer and Vishny, 1986)(Jensen and Meckling, 1976;). وفي نفس السياق أكد Denis (2009) أن الملكية المرتفعة للمديرين قد تضاعف من الانتهازية في سلوك الإدارة، فإذا كانت الإدارة تملك جزءاً من أسهم الشركة فإنها قد تحيد عن مصلحة بقية المساهمين، ويكون ذلك باستغلال مزايا الشركة على حساب الآخرين وهذا ما يسمى باختلاف المصالح بين الطرفين.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحثون أن هناك اختلاف في وجهات النظر من قبل الباحثين بالنسبة للملكية الإدارية من خلال نسبة ملكية الإدارة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية الهامة، وهذا بدوره يؤدي إلى التأثير على مصلحة المساهمين وأداء الشركات. فمجلس الإدارة لديه القدرة على صنع أو التصديق على جميع السياسات المالية المهمة، لذلك فمن المعقول أن أعضاء مجلس الإدارة مع ملكية مناسبة للأسهم يكون له الحافز في تقديم رقابة فعالة لقرارات الشركة الهامة كما يرى Ruan *et al.*, (2001). وتبعاً لذلك، فإنه يتم استخدام ملكية جميع أعضاء مجلس الإدارة كوكيل للملكية الإدارية، وهو من المقاييس الشائعة الاستخدام والمتوافقة مع البيانات المتاحة عن الملكية الإدارية في الشركات الصناعية محل الدراسة، وسنأتي على العلاقة بين الملكية الادارة والقرارات المالية عند الحديث عن منهجية الدراسة ونموذجها العملي والبناء النظري والعملي لفرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة

تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء مع تنامي الآثار السلبية لمشكلة الوكالة كإنخفاض القيمة السوقية للشركات المدرجة في الأسواق المالية لتلك الدول. وبالرغم من أهميتها بالنسبة للدول النامية التي تتسم اسواقها بمحدودية المنافسة وانخفاض سيولتها وتدني مستوى الشفافية ومستوى حماية المستثمرين إلا أن أُسس الحوكمة لا تزال محدودة التطبيق، مع العلم أن الأزمة المالية العالمية أثبتت أن الأسواق المتقدمة ليست بمعزل عن الآثار السلبية لمشاكل أسواق رأس المال فيها رغم اهتمام الباحثين والدارسين في تلك الدول بمعوقات السوق ومشاكله التى تؤثر بتكاليف التمويل إذا ما قورن ذلك بالدول النامية بما فيها الدول العربية. هناك بعض الدراسات التى حاولت استقصاء أثر استخدام آليات الحوكمة الداخلية كالملكية الإدارية على القرارات الملية بالشركات المدرجة بأسواق الدول النامية والمتقدمة، ففي دراسة هدفت قياس أثر ملكية الشركة على هيكلها التمويلي توصل أومت واخرون (2002) الى أن نسب امتلاك الأسهم لا تؤثر على هيكل الشركة التمويلي ومع ذلك دلت النتائج الى أن هيكل الملكية يؤثر تأثيراً إيجابياً على نسب الرفع المالي في الشركة. أما الخصاونة (2006) فقد توصل إلى وجود علاقة عكسية ما بين مستوى الرفع المالي وبين ملكية الإدارة، وهذا يدل الى أن استخدام الملكية الادارية كأحد آليات الحوكمة الداخلية قد يؤدي الى تراجع الحاجة الى استخدام الدين كوسيلة من الوسائل التي اشار إليهاJensen (1986) للحد من تكاليف الوكالة الناتجة عن توفر التدفقات النقدية الحره. (Free cash flows)وخلافاً لما توصل إليه أومت واخرون (2002) توصل عبد العال وأومت في دراستهم التي هدفت الى التعرف على أثر هيكل الملكية للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكلية الملكية للشركات على هيكل رأس المال. ولاختبار أثر هيكل الملكية وكفاءة الإدارة على تركيبة رأس المال في الشركات الأردنية، وتوصل رمضان (2011) الى أن نسبة ملكية كبار المساهمين ونسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة لهما تأثيراً بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) على تركيبة رأس المال للشركات الصناعية الأردنية.

أما الدراسات التي تناولت أثر الملكية الداخلية على القرارات المالية في أسواق الدول النامية والمتقدمة الاخرى، فهي دراسة Mahadwartha (2003b) والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثر قوة التنبؤ بسياسة الرفع المالي وتوزيع الأرباح بالملكية الإدارية، وتأثير ارتفاع الرفع المالي وتوزيع الأرباح على الملكية الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى قدرة سياسة الرفع وتوزيع الأرباح في التنبؤ بالملكية الإدارية، وبينت أن هناك اثرا سلبيل لسياسة الرفع المالي وتوزيع الأرباح على الملكية الإدارية. أما Yanming (2007) فقد توصل في سوق الأوراق المالية الصينية إلى وجود علاقة عكسية بين الملكية الإدارية والرفع المالي والتي كشفت عن وجود مفاضلة بين الدين والملكية الإدارية للحد من تكاليف الوكلة الناتجة عن توفر تدفقات نقدية حرة. وفي ماليزيا توصل Ahmad (2009) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سياسة الديون وتركيز الملكية، كما توصل أيضاً أن سياسة توزيع الأرباح والتي تشكل بديلاً للحد من صراعات الوكالة بين المدير والمساهمين الخارجيين لا يبدو أن لها تأثير كبير على الملكية الإدارية، وتوصلت أيضاً إلى أن مستوى الملكية المؤسسية لها تأثير عكسي على مستوى تركيز الملكية الإدارية. اما في السوق الباكستاني للاوراق المالية، فقد توصل Din & Javid (2011) إلى عدة نتائج منها أن الملكية الإدارية تؤثر بشكل سلبي على

سياسة الرفع المالي، وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود ارتباط سلبي وذات دلالة إحصائية ما بين الملكية الإدارية وسياسة التوزيعات للأرباح. وفي دراسة لمعرفة تأثير تكاليف الوكالة على الأرباح الموزعة والرفع المالي، توصل كل من Utami & Inanga (2011) في سوق الصين للاوراق المالية الى أن هناك تأثير سلبي غير إحصائي للتدفق النقدي على توزيع الأرباح ولكن تأثير إيجابي للتدفق النقدي على الرفع المالي، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي للرفع المالي على سياسة توزيع الأرباح

منهجية الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الدراسة البيانات الثانوية المنشورة والتي تم جمعها من التقارير المالية السنوية الصادرة عن مجالس إدارات الشركات الواقعة ضمن العينة، ومن دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية الذي تصدره هيئة الأوراق المالية، كما وتتوفر هذه البيانات على موقع بورصة عمان الإلكتروني. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان وفقاً للمعايير التالية:

1. استبعاد جميع الشركات التي حصل لها عملية دمج أو تصفية أو إيقاف تشغيلها خلال فترة الدراسة.
2. استبعاد جميع الشركات التي لم يتم الحصول على كامل بياناتها خلال فترة الدراسة، وعليه تم استبعاد جميع الشركات التي تم أدراجها بعد عام 2007. والهدف من تطبيق هذا المعيار الحصول على بيانات السلاسل الزمنية _ المقطعية المتوازنة (Balanced Panel Data).

ويشمل هذا النوع من البيانات كلا من البيانات المقطعية (Cross-Sectional Data) وبيانات السلاسل الزمنية (Time-Series Data)، والتحليل باستخدام هذا النوع من البيانات يؤدي إلى نتائج أكثر دقة وكفاءة يمكن الاعتماد عليها في تفسير ما تتوصل إليه الدراسة لأنه يأخذ بعين الاعتبار العوامل الفردية والزمنية التي لا يمكن ملاحظة آثارها على المتغير التابع.

نمـــوذج الدراســـة

لتحديد أثر الملكية الإدارية على القرارات المالية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للمعادلات الآنية (simultaneous equations)، وتم استخدام معادلتي انحدار المتغير التابع سيكون مستقل في المعادلة الأخرى بسبب وجود متغيرين تابعين. وعليه يمكن وضع النموذج بصيغته الرياضية على النحو التالي: (لكل من الشركة i في السنة t)

$$LEV_{it} = \beta_0 + \beta_1 MO_{it} + \beta_2 DIV_{it} + \beta_3 ROA_{it} + \beta_4 SZ_{it} + \beta_5 GR_{it} + \varepsilon_{it} \text{..........(1)}$$

$$DIV_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 MO_{it} + \alpha_2 LEV_{it} + \alpha_3 ROA_{it} + \alpha_4 SZ_{it} + \alpha_5 GR_{it} + \varepsilon_{it} \text{...........(2)}$$

حيث أن:

(β / α) = معاملات الانحدار

LVE_{it} = الرفع المالي للشركة i في السنة t.

DIV_{it} = توزيع الأرباح للشركة i في السنة t.

MO_{it} = الملكية الإدارية للشركة i في السنة t.

ROA_{it} = الربحية للشركة i في السنة t.

SZ_{it} = حجم للشركة i في السنة t.

GR_{it} = فرص النمو للشركة i في السنة t.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المعدلات الآنية (simultaneous equations) وهو الأسلوب المتبع في الدراسات المشابهة، والتي يكون فيها المتغير التابع في النموذج الأول متغير مستقل في النموذج الثاني وكلا النموذجين يضم نفس المتغيرات المستقلة. ففي هذه الحالة فإن التقدير باستخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية ((Ordinary Least Squares (OLS) لا يؤدي إلى تقدير معاملات الدراسة بكفاءة وفعالية، إذ يتطلب الأمر اختبار مصفوفة ارتباط البواقي للنموذجين على أساس الفرضية العدمية أن بواقي (RESIDUALS) للنموذجين مستقلين، حيث يتم قبول الفرضية العدمية إذا لم يكن التوزيع **كاى** تربيع (Ch^2) أية دلالة إحصائية الذي يدل على غياب مشكلة عدم تجانس معامل الخطأ أو البواقي. كما قامت الدراسة باختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة لأهمية هذا الاختبار في الحصول على قيم واقعية لاختبار (t) وقيم (p-values)، (Gujurati ,2003) (Green ,2003)، ولاختبار هذه المشكلة تم استخدام اختبار (VIF) الذي يشترط أن يكون المعدل لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 10.

متغيرات الدراسة

تتكون المتغيرات التابعة لهذه الدراسة من متغيرين تتمثل في السياسات المالية (سياسة الرفع المالي وسياسة توزيع الأرباح). ولا بد من الإشارة هنا أن هذه المتغيرات التابعة تشكل متغيرات الدراسة المستقلة في نفس الوقت فهي متغيرات تابعة ومستقلة في آن واحد وحسب معادلة الانحدار المراد تقديرها. وتم ذكر البناء النظري لهذه المتغيرات وفقاً لأدبيات الدراسة النظري والعلمي كما تناولته الدراسات السابقة.

- **المتغيرات التابعة (Dependent Variables):**

1. الرفع المالي (Financial Leverage): ويمثل مقدار ما يتم تمويله من أصول الشركة بالدين، فكلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على الاعتماد الذاتي في تمويل الأصول. ويعتمد مستوى الرفع المالي على العديد من العوامل التي ترتبط جميعها بمعوقات سوق رأس المال أهمها: تكاليف الوكالة للتدفقات النقدية الحرة التي أشار أليها Jensen (1986)، إذ أن توفر فوائض نقدية تحفز الإدارة على استغلالها لتحقيق أهدافها الخاصة على حساب المساهمين هو ما قد يؤثر سلباً على القيمة السوقية للشركة، لهذا يرى Jensen (1986) أن الدين وسياسة توزيع الأرباح يمكن أن تساهم في الحد من مشاكل الوكالة التي تعود بالأساس إلى الفصل بين الإدارة والملكية وكما بين(1976) Jensen and Meckling، إلا أن استخدام الدين كما أشار(1976) Jensen and Meckling قد يؤدي إلى خلق تضارب في المصالح بين المساهمين (stockholders) والمقرضين (Debt–holders) والناتج عن مشاكل نقل الثروة (Asset Substitution Problem). أما العامل الثاني فيعود إلى مشاكل عدم تماثل المعلومات التي تجعل من تكاليف التمويل الخارجي أكثر كلفة من التمويل الداخلي، وهو ما يزيد من اعتماد الشركة على مصادر التمويل الداخلية كمصدر يتسم بانخفاض الكلفة لغياب مشكلة عدم تماثل المعلومات وبالتالي الاختيار العكسي (Adverse Selection) لتوقع حاملي السندات أن الإدارة ستبدد أموالهم لتحقيق مصالح

الشركة. وقد شكل هذا الإطار العام لنظرية تدرج الأولويات(Pecking Order Theory) لـ (1984) Myers و Myers and Majluf (1984) اللذين أشاروا إلى أن الشركة لا تلجأ إلى التمويل بالدين إلا بعد عدم وجود سيولة تكفي لتمويل فرصها الاستثمارية المتاحة، وأخيراً تكاليف التعثر المالي والإفلاس حيث أن استخدام الدين بشكل كبير قد يؤدي إلى زيادة احتمالية الإفلاس. إن استخدام الدين وتوزيعات الأرباح ليس هما الطرق الوحيدة لعلاج مشكلة الوكالة (Agency Problem)، فهناك العديد منها كزيادة الملكية الإدارية في الشركة إما بإعطاء المديرين أسهم مجانية اعتماداً على مساهمتهم في تحقيق أهداف الشركة أو السماح لهم بشراء الأسهم بقيمتها السوقية. أضف إلى ما سبق، قد تشكل الملكية المؤسسية في الشركة وسيلة أخرى يمكن أن تساهم في الحد من مشكلة الوكالة (Jensen & Meckling,1976).

وقد تم قياس الرفع المالي من خلال نسبة الالتزامات إلى إجمالي أصول الشركة، وهذا المؤشر يعد الأكثر استخداماً في الدراسات لأنه يعطي نظرة شاملة عن حجم المخاطر التي تواجهها الشركة من حيث عبء الديون، وهذا ما طبقه Mandaci & Gumus(2010) والذي تم احتسابه على النحو التالي: **الرفع المالي= مجموع الالتزامات / إجمالي الأصول**

2. توزيعات الأرباح: هي من القرارات المهمة إلى جانب قرارات التمويل التي تتخذها الإدارة وتؤثر بالقيمة السوقية للشركة، لدورها في تخفيض من حدة مشاكل عدم تماثل المعلومات لأن سياسة توزيع الأرباح تنطوي على معلومات عن فرص الشركة الاستثمارية المستقبلية (Fama and French, 1976). إضافة إلى ما سبق إن سياسة توزيع الأرباح قد تشكل بديلاً للدين في التخفيض من تكاليف الوكالة (Jensen, 1986)، لدورها المباشر في تخفيض السيولة النقدية الحرة التي يمكن استغلالها من قبل الإدارة في المشاريع الأقل ربحية أو ذات القيمة الحالية الصافية السالبة، وعليه من المتوقع أن تؤثر نسب توزيع الأرباح سلباً على مقدار الرفع المالي وفقاً لأولويات نظرية الوكالة. وتم احتساب نسبة الأرباح الموزعة على مساهمي الشركة من صافي الأرباح المحققة، كما طبقه Utami and Inanga (2011)، ويحسب كالتالي: **نسبة توزيع الأرباح = التوزيعات النقدية للسهم / ربحية السهم الواحد**

- **المتغير المستقل (Independent Variable):**

1. الملكية الإدارية: من المتوقع أن زيادة الملكية الإدارية في الشركة سيؤدي إلى تقليل التضارب بين مصالح المساهمين والمديرين لشعور الإدارة إن إنجازات الشركة وزيادة قيمتها السوقية سينعكس إيجابياً على ثرواتهم وهو ما قد يقلل الحافز لديهم من استغلال أموال الشركة لتحقيق مصالحهم الشخصية، أضف إلى ذلك أن زيادة الملكية الإدارية سيؤثر سلباً على مستوى الرفع المالي ونسبة توزيع الأرباح إذا كانت الشركة تواجه تكاليف وكالة مرتفعة نتيجة لتوفر تدفقات نقدية حرة إذ لم يعد هنا حاجة لاستخدام هذه الطرق لمعالجة مشكلة الوكالة. وتقاس الملكية الإدارية بنسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الشركة، وهذا ما طبقه *Ruan, et. al.* (2011)، وتحسب على النحو التالي: **نسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة = نسبة مجموع ملكية جميع أعضاء مجلس الإدارة من أسهم الشركة إلى مجموع عدد أسهم الشركة**

- **المتغيرات الضابطة (Control Variables)**

1. الربحية: تختلف نظريات هيكل رأس المال بتفسير العلاقة بين الدين وتوزيعات الأرباح من جهة والربحية مقاسةً بالعائد على الأصول كأحد مؤشرات الربحية من جهة أخرى. فبين كل من Modigliani and Miller (1963) أن الشركات تفضل الدين عادةً لاعتبارات ضريبية. وعليه فالشركات الرابحة هي الشركات التي تستخدم المزيد من الديون بسبب ما يحققه ذلك من منافع ضريبية، بالإضافة إلى ذلك تتوافر لدى الشركات الرابحة القدرة على دفع التزاماتها المالية وبالتالي تصبح أقل عرضة لمخاطر الإفلاس، وهذا يشجع الشركات الرابحة الحصول على مزيد من الديون في هيكل رأس مالها. ولكن في المقابل إن مديرين الشركات الرابحة التي لديها السيولة الزائدة عليه أن يستهلكوا هذه السيولة على شكل علاوات استثنائية، أو للاستثمار في مشاريع أقل ربحية للشركة لتحقيق مصالحهم الخاصة وهو ما قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة الوكالة (1976) Jensen and Meckling، وJensen (1986) الذي يرى أن استخدام الديون قد يقلل من تكاليف الوكالة الناتجة عن التدفقات النقدية الحرة لأن دفعات الفائدة تقلل من كمية الأموال المتاحة تحت تصرف الإدارة. ومع ذلك، فإن Myers and Majluf (1984) and Myers (1984) يتوقعوا وجود ارتباط سلبي بين الدين والربحية لأن الشركات ذات الربحية العالية سوف تكون قادرة على توليد المزيد من الأموال من خلال الأرباح المدورة التي يمكن استخدامها للتمويل مما يقلل الحاجة إلى التمويل من خلال الدين، وفي المقابل فإن الشركات الرابحة قد تتوفر لديها السيولة النقدية لتوزيع أرباح على المساهمين. وتحسب الربحية على النحو التالي: **العائد على إجمالي الأصول (ROA) = صافي الربح / إجمالي الأصول** كما طبقها (2011) ,.Ruan, et. al و(2010) ,Mandaci & Gumus.

2. حجم الشركة: هناك أدلة كثيرة على أن حجم الشركة يلعب دوراً رئيساً في قرارات هيكل رأس المال، والتفسير الأكثر وضوحاً يعتمد على تكاليف الإفلاس التي تتعلق بحجم شركة (Warner, 1977)، فالشركات الكبيرة أقل عرضة للإفلاس من الشركات الصغيرة لكون الشركات الكبيرة أكثر تنوعاً من الشركات الأصغر(Titman and Wessels, 1988). هذا يشير إلى أن حجم الشركة هو مؤشر عكسي لاحتمالية الإفلاس، وبالتالي فالشركات الكبيرة لديها قدرة أعلى للحصول على التمويل من خلال الدين وتستطيع أن تقترض بتكاليف أقل من الشركات الصغيرة. وعليه من المتوقع أن يؤثر حجم الشركة إيجابياً على توزيعات الأرباح لقدرتها على الحصول على التمويل الخارجي وهو ما يقلل من حاجة الشركة لاستخدام مصادر التمويل الداخلي، وبالتالي يمكنها من استخدام التدفقات النقدية كتوزيعات أرباح. أضف إلى ما سبق، يمكن اعتبار حجم الشركة كمؤشر لعدم تماثل المعلومات بين المديرين والمستثمرين من الخارج، فالشركات الكبيرة تخضع للاهتمام من قبل المستثمرين والهيئات الاستثمارية لجمع وتوفير المعلومات عنها أكثر من الشركات الصغيرة (Kadapakkam et. al., 1998). وعليه من المتوقع أن مشاكل الوكالة أقل حدة مما هو عليه في الشركات الصغيرة التي تفضل الاعتماد على مصادر التمويل الداخلي لتجنب رقابة السوق (Titman and Wessels, 1988). أضف إلى ما سبق، تعتبر الشركات الكبيرة أكثر تشتتاً في الملكية بدلاً من تركيز الملكية بيد مجموعة معينة، ويمكن لشركة الكبيرة توليد المزيد من الموارد التي يمكن أن تؤدي إلى أداء أفضل من خلال اتخاذ المشاريع الكبيرة وتحقيق وفورات الحجم (Khan et al., 2007)، وهو ما قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة

الوكالة التي تؤثر سلباً في القيمة السوقية للشركة الأمر الذي يدفع بالمالكين إلى اتخاذ الإجراءات والتدابير التي تساهم في ضبط سلوك الإدارة ومنعاً من استخدام الوفورات المالية لمصالحهم الشخص (Jensen and Meckling, 1976). كما طبقه (Mandaci & Gumus (2011) Ruan, et. al., 2010)، يحسب حجم الشركة من خلال: **اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي أصول الشركات.**

3. فرص النمو: استخدمت العديد من الدراسات السابقة الفرص الاستثمارية في العوامل التي تؤثر في قرارات الشركة المالية، ويرى Titman & Wessels (1988) أن تكاليف الوكالة للدين (Agency Costs of Debt) تكون مرتفعة في الشركات النامية (Growing Firms)، وهذه التكاليف تنتج عن مخاطر نقل الثروة من حاملي السندات أو الدين إلى حاملي الأسهم، وهو ما يعرف بـ (Asset Substitution Problem) التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف الدين (Jensen and Meckling, 1976) لمطالبتهم بعلاوة مخاطر الدين، مما يجعل الدين أكثر تكلفة (Din & Javid, 2011)، وبالتالي انخفاض مستوى الرفع المالي وهو ما يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية الناتجة بالأساس عن مشكلة نقل الثروة وبالتالي على التخلي عن الفرص الاستثمارية المربحة والتي تؤدي بدورها إلى ما يعرف بمشكلة (Underinvestment). كما تمثل فرص النمو في الشركة النمو المتوقع لموجودات الشركة غير الملموسة التي تتحقق من زيادة مستوى المهارات الإدارية، وحسن النية والكفاءة. وبما أن هذه الأصول لا تستخدم أو تقبل من قبل الدائنين كضمانات لتراجع قيمتها بشكل كبير عند إفلاس أو لتعثر الشركة المالي فإن قدرة الشركات على زيادة تمويل من خلال الدين ستكون محدودة، وبالتالي الذهاب نحو التمويل بالأسهم على النحو الذي توقعه Titman and Wessels(1988) و.Rajan and Zingales (1995) وفي ضوء ما سبق فإن العلاقة بين فرص النمو والرفع المالي علاقة عكسية أما علاقة فرص النمو بسياسة توزيع الأرباح فمن المتوقع أن تكون أيضاً علاقة عكسية، ويعزى ذلك للأسباب السابقة الذكر والتي تحد من قدرة الشركة التمويل بالدين مما يزيد من اعتمادها على التمويل بالمصادر الداخلية باحتجاز الأرباح وهو ما سيقلل من وفرة السيولة الكافية لتوزيع أرباح على المساهمين. وتم قياس فرص النمو للشركة من خلال: **القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية للسهم،** وهذا ما طبقه (Din & Javid, 2011). وتمثل القيمة الدفترية صافي حقوق المساهمين على عدد الأسهم المصدرة.

فرضيات الدراسة

لغرض تحقيق الأهداف السابقة، قامت هذه الدراسة باختبار مجموعة من الفرضيات التي تدرس أثر الملكية الإدارية على السياسات المالية، وبذلك يمكن عرض فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة عكسية تبادلية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرفع المالي ونسبة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الملكية الإدارية والقرارات المالية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الملكية الإدارية ومستوى الرفع المالي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الملكية الإدارية ونسبة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من المتغيرات (ربحية الشركة، وحجم الشركة، وفرص نموها) والقرارات المالية (سياسة الرفع المالي، وسياسية توزيع الأرباح) في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الأولى:

أ- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الربحية ومستوى الرفع المالي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

ب- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الربحية ونسبة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية:

أ- هناك علاقة طردية بين حجم الشركة ومستوى الرفع المالي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

ب- هناك علاقة طردية بين حجم الشركة ونسبة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة:

أ- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فرص النمو ومستوى الرفع المالي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

ب- هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين فرص النمو ونسبة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

نتائج التحليل

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض نتائج تقدير معادلة الانحدار باستخدام أسلوب تحليل المعادلات الآنية (simultaneous equations) بهدف استقصاء أثر الملكية الإدارية على قرارات الشركة المالية باستخدام عينة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة (2007- 2011).

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يبين الجدول رقم (1) أهم الإحصاءات الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة إلى عدد من المؤشرات الأخرى لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم 1 : نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Variable	Observations	mean	Std.Dev	Min	Max
LEV	275	0.3461	0.207568	0.00318	0.99998
DIV	275	0.21565	0.3312006	0	0.97557
ROA	275	0.0073838	0.1213194	-0.60008	0.85706
MO	275	0.4114233	0.2502689	0.0005	0.98641
SZ	275	16.5905	1.12818	13.22198	19.50742
GR	271	1.283833	0.8421841	0.621	5.2414

المصدر: بالاعتماد على برنامج التحليل STATA.

تدل النتائج المبينة في الجدول رقم (1) أن:

- متوسط نسبة الرفع المالي للشركات الصناعية (LEV) للشركات الصناعية بلغ 0.346 (وهي نسبة قريبة من مثيلاتها مثل الولايات المتحدة، حيث تراوحت هذه النسبة بين 34٪ إلى 38٪، وبانحراف معياري يقدر بحوالي 0.208، حيث تراوحت نسبة الرفع المالي بين0.00318 و 0.9998 وهذا يدل على التفاوت الكبير في نسبة الرفع المالي بين الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ويعزى ذلك إلى التفاوت بين الشركات في حجم القيود المالية كمشاكل الوكالة وعدم تماثل المعلومات التي تحد من سهولة وصولها إلى التمويل الخارجي.
- متوسط نسبة توزيع الأرباح (DIV) بلغت 0.216 ويعود السبب في ارتفاع النسبة الى أن الشركات الصناعية هي أكثر الشركات توزيعاً للارباح من الشركات الاخرى، ومع ذلك هناك تفاوت كبير بين الشركات الصناعية الاردنية من حيث توزيعات الارباح فقد تراوحت هذه النسبة بين0.00 و0.975 وقد يعزى ذلك الى التفاوت في قدرة الشركات الصناعية للوصول الى مصادر التمويل الخارجي وبالتالي تزايد اعتمادها على التمويل الداخلي.
- بلغ متوسط نسبة الملكية الادارية (MO) في الشركات الصناعية الاردنية 0.411، وبانحراف معياري بلغ 0.250، وهناك تفاوت واضح في الملكية الادارية حيث تراوحت بين 0.0005 و0.98641 وقد يعزى هذا التفاوت للاختلاف في قدرة الشركات الاردنية لاستخدام آليات التحكم والتخفيف من حدة مشاكل الوكالة.
- بينما كان متوسط العائد على الأصول (ROA) للشركات الصناعية الأردنية يساوي 0.007، وهي نسبة منخفضة كثيراً. ويعزي ذلك الى حالة عدم الاستقرار التى شهدتها المنطقة بعد احتلال العراق وتعثر عملية السلام.
- بلغ متوسط فرص النمو (GR) للشركات الصناعية 1.284، وبانحراف معياري يقدر بحوالي 0.841، وقد تراوحت هذه النسبة بين 0.621 كحد أدنى و5.2414 كحد أقصى تقريباً. وهذا يدل على تفاوت كبير في نسبة الفرص الاستثمارية بين الشركات الصناعية، نتيجة لاختلاف حجم تلك الشركات ودرجة تاثرها بحالة عدم الاستقرار وربحية كل شركة، واختلاف القدرة على الحصول على التمويل الكافي للاستثمار من شركة إلى أخرى.

نتائج تحليل نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

يستعرض هذا الجزء نتائج تحليل الانحدار المشترك باستخدام أسلوب تقدير المعادلات الآنية (simultaneous equations) وتبين نتائج اختبار F في الجدول رقم (2) أن Ch^2 الإحصائية F كانت ذا دلالة إحصائية في كلا النموذجين، وعليه سيتم رفض الفرضية العدمية في إن كل معاملات التقدير في معادلتي الرفع المالي وتوزيعات الأرباح تساوي صفراً، وعليه هناك معامل واحد على الأقل لا يساوي صفراً. إضافة إلى ما سبق إن نتائج اختبار ((Variance Inflation Factor (VIF) بلغت بالمتوسط 1.17 و1.22 للمتغيرات المستقلة في معادلة الرفع المالي وسياسة توزيع الأرباح على التوالي، وهذا يدل على غياب مشكلة الارتباط المتعدد في كلا النموذجين. أضف إلى ما سبق أظهرت نتائج التقدير أن معامل الارتباط بين نموذجي الدراسة بلغ 0.061 وبدون أية دلالة إحصائية، كما دل على ذلك اختبار Breusch-Pagan لاستقلالية البواقي والذي بلغت عنده قيمة Ch^2 =3.118، وبدلالة إحصائية (0.3737) أي لم يكن له دلالة إحصائية.

جدول رقم 2: نتائج تحليل نموذج الدراسة

Variables	LEV (1)	DIV (2)	
	Coefficient	**Variables**	**Coefficient**
DIV_{it}	0.002 2.000 (0.046)	LEV_{it}	0.153 2.100 (0.460)
ROA_{it}	-0.012 -.01 (0.995)	ROA_{it}	0.061 2.891 (0.004)
MO_{it}	-.638 -2.79 (0.005)	MO_{it}	0.250 4.750 (0.789)
SZ_{it}	.291 4.75 (0.000)	SZ_{it}	-0.062 -2.18 (0.029)
GR_{it}	-.008 -0.23 (.816)	GR_{it}	-.0002 -0.110 (0.910)
Cons	-5.814 -5.85 (0.000)	Cons	177.304 2.01 (0.045)
R^2	0.22	R^2	.19
F-statistic **Ch2**	28.46 (0.0000)	F-statistic Ch2	14.96 (0.011)
VIF	1.17		1.22

المصدر: بالاعتماد على برنامج التحليل STATA.

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين سياسة توزيع الأرباح ومستوى الرفع المالي، وهو ما لا يتوافق وفرضية الدراسة الأولى وقد يعزي السبب في ذلك إلى أن الشركات التي تقوم بتوزيع أرباح على مساهميها قد تلجأ إلى التمويل بالدين لانخفاض نسبة الاحتجاز لغايات تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة (Baskin, 1989)، ومع ذلك فأثر سياسة توزيع الأرباح على الرفع المالي منخفض جداً إذ بلغ معامل نسبة التوزيع 0.002، في حين لم يكن للرفع المالي أي أثر ذا دلالة إحصائية على سياسة توزيع الأرباح ويعود ذلك إلى أن الشركات الصناعية الأردنية لا تقوم بالاقتراض لتوزيع أرباح على المساهمين. وعليه سيتم رفض الفرضية الأولى فيما يتعلق بأثر الرفع المالي على سياسة توزيع الأرباح، علاوة على رفض فرضية الأثر المتبادل للرفع المالي وسياسة توزيع الأرباح وهذا لا يتوافق والإطار العام لنظرية الوكالة بمعنى أن الشركات الأردنية لا تستخدم الدين أو سياسة توزيع الأرباح لمعالجة مشكلة الوكالة.
- هناك علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين الملكية الإدارية ومستوى الرفع المالي، بمعنى أن زيادة الملكية الإدارية في الشركة ستقلل من مستوى استخدام الدين كوسيلة من الوسائل التي اقترحها Jensen (1986) للحد من تكاليف الوكالة. فزيادة ملكية الإدارة يحفزها للسعي لتعظيم الثروة كمالكين للشركة وهذا يدعم الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية، لكن دلت نتائج التقدير أنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للملكية الإدارية على توزيع الأرباح. وقد يعزى ذلك إلى أن قرار التوزيع يحكمه الكثير من الظروف التي تؤثر في قدرة الشركة على التمويل الخارجي من خلال إصدارات السوق والذي يزيد من اعتماد الشركة على مصادر التمويل الداخلي، وعليه سيتم رفض الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.
- لم يكن لربحية الشركة مقاسه بالعائد على الأصول أي أثر ذا دلالة إحصائية عل مستوى الرفع المالي في الشركات الصناعية، وهذه النتيجة لا تتوافق والفرضية الفرعية الأولى (أ) من الفرضية الرئيسة الثالثة من فرضيات الدراسة. في حين كان لربحية الشركة أثر ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى1% على سياسة توزيع الأرباح، وهذه النتيجة تدل على أن الربحية تؤثر ايجابياً في توزيعات الشركة من الأرباح على المساهمين، فالتدفقات النقدية للشركات الرابحة تمكن تلك الشركات من الاحتجاز لغايات التمويل وتوزيع جزء من صافي الربح على المساهمين وقد تدعم هذه النتيجة نظرية الوكالة لـ(Jensen, 1986) و (Jensen and Meckling,1976). إذ أن الشركات الرابحة قد يتوافر لديها نقد حر (Free Cash) يمكن أن يستخدم من قبل الإدارة بالطريقة التي تتعارض ومصالح المالكين، وعليه قد تلجأ الشركة إلى التوزيع للحد من قدرة الشركة على التصرف بالطريقة التي قد تؤثر سلباً على قيمة الشركة وبالتالي على ثروة المالكين وهو ما يدعم الفرضية الفرعية الأولى (ب) من الفرضية الرئيسة الثالثة.
- أما فيما يتعلق بحجم الشركة فقد دلت النتائج على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 1٪ بين حجم الشركة ومستوى الرفع المالي للشركة، حيث بلغ معامل التقدير 0.29 مما يدعم الفرضية الفرعية الثانية (أ) من الفرضية الرئيسة الثالثة. في حين أن هناك علاقة طردية بين

حجم الشركة والرفع المالي للشركة. وتدل هذه النتيجة على أن الشركات الكبيرة أقل عرضةً للقيود المالية من غيرها، وعليه فهي قادرة على التمويل بالاعتماد على مصادر التمويل الخارجي أكثر من مصادر التمويل الداخلي فهي اقل عرضة لمخاطر الإفلاس لتنوعها إضافة إلى ارتفاع حجم موجوداتها التي تشكل ضمانات للدين وهو ما يحد من مشكلة الوكالة والذي بدورة سيخفض من تكاليف التمويل للشركات الكبيرة مقارنة بالشركات الصغيرة، وهذا ما يفسر العلاقة طردية بين حجم الشركة والرفع المالي للشركة. أما فيما يتعلق بأثر الحجم على سياسة توزيع الأرباح فقد دلت النتائج على الأثر السلبي للحجم على نسبة التوزيع وهو ما لا يتوافق وفرضية الدراسة الفرعية الثانية (ب) من الفرضية الرئيسة الثالثة.

وأخيراً لم يكن لفرص النمو أي أثر ذا دلالة إحصائية على مستوى الرفع المالي أو سياسة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة بفرعيها (أ / ب) من الفرضية الرئيسة الثالثة. وقد يعزى ذلك لغياب فرص النمو للظروف الاقتصادية والسياسية التي شهدتها المنطقة والعالم من احتلال العراق والأزمة المالية العالمية وأزمة البورصات الوهمية التي أثرت على أداء السوق المالي في الأردن والمنطقة العربية.

الاستنتاجات:

يمكن الاستنتاج من التحليل السابق لنتائج الدراسة ما يلي:

1. تؤدي الزيادة في توزيعات الأرباح للشركات الصناعية إلى زيادة الرفع المالي فيها مما قد يعرضها لمخاطر العسر المالي والإفلاس، وهو ما قد يكون له انعكاسات سلبية على المناخ الاستثماري للأردن وأثر ذلك على معدلات النمو الاقتصادي ومساهمة هذا القطاع في الناتج القومي الإجمالي.
2. إن ربحية الشركات منخفضة نسبياً لتأثرها بحالة عدم الاستقرار في المنطقة من ناحية، وحالة الركود الاقتصادي التي يشهده الأردن وارتفاع معدلات البطالة والفقر من ناحية أخرى، والتي زاد من حدتها تأثر الأردن سلباً بالأزمة المالية العالمية.
3. تتأثر السياسات المالية للشركات الصناعية بمخاطر الاقتراض، وما يدل على ذلك وجود أثر الحجم كأحد أهم العوامل المحددة لهيكل رأس المال في هذه الشركات.
4. إن زيادة الملكية الإدارية قد يخفف من حدة مشاكل الوكالة وعدم تماثل المعلومات في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وهو ما قد يخفض من استخدام آليات الدين وتوزيعات الأرباح لمواجهة مشاكل الوكالة الأمر الذي قد يؤدي إلى تجنب مخاطر الإفلاس والتمويل بمصادر داخلية بتكاليف منخفضة، مما يساعد شركات القطاع الصناعي من مواجهة الظروف الاقتصادية والمالية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم.

توصيات الدراسة

وفقاً للاستنتاجات التي تم الوصول إليها والتي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، فقد أمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

1. زيادة مستوى الإفصاح في هذه الشركات لرفع مستوى الشفافية، لزيادة مستوى حماية المستثمر وللحد من مشكلات الوكالة (Agency Problem).
2. ضرورة التوجه نحو تغير في هيكل الملكية بزيادة الملكية الإدارية والملكية المؤسسية، لما قد يساهم ذلك من تخفيض تكاليف الوكالة وبالتالي تكاليف التمويل، وهو ما قد يوثر في القيمة السوقية للشركات الصناعية في بورصة عمان.
3. أن تتجه الشركة التي تتميز بارتفاع معدل ربحيتها وتتاح لها فرصة احتجاز الأرباح، إلى الاعتماد بدرجة أقل على الأموال المقترضة، وبدرجة عالية على السيولة النقدية؛ نظراً للخطورة العالية التي تترتب على الاقتراض، وتماشياً مع الظروف الاقتصادية غير المستقرة التي تواجه الأردن.
4. اقتصرت الدراسة الحالية على تقصي أثر الملكية الإدارية على القرارات المالية للشركات في القطاع الصناعي فحسب، ولهذا فإن تطبيق الدراسة على مجتمع أوسع من الشركات يغطي قطاعات متعددة قد يسمح بإحاطة أوسع لموضوع الملكية الإدارية، كما يتيح المقارنة بين القطاعات المختلفة لإبراز الفرق بينها في مدى اعتمادها على الملكية الإدارية لديها لتحسين القرارات المالية وأداء الشركات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أومت، غسان، وآخرون. (2002). "العلاقة بين هيكل الملكية والهيكل التمويلي في الشركات الأردنية". *مجلة الدراسات العلوم الإدارية*، مجلد 29، عدد 2، ص ص 487- 496.
2. حداد، منار. (2011). *"أثر خصائص الإدارة العليا على هيكل رأس المال الشركات المدرجة في سوق عمان المالي"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
3. خصاونة، أمين. (2006). *"هيكل الملكية وأثره في تحديد هيكل رأس المال في الشركات الأردنية المساهمة العامة: دراسة تطبيقية (2000- 2003)"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
4. رمضان، عماد زياد. (2011). "تأثير هيكل الملكية وكفاءة الإدارة على تركيبة رأس المال: دراسة تطبيقية في واقع السوق الأردني". *المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية*، عدد 6، ص ص 52- 64.
5. عبد العال، خالد؛ وأومت، غسان. (2007). "هيكل الملكية وتغير التشريعات القانونية والهيكل الرأسمالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق رأس المال الأردني". *مجلة الدراسات العلوم الإدارية*، مجلد 34، عدد 2، ص ص 434- 447.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Ahmad, Huson, Joher. (2009). "Managerial Ownership Concentration and Agency Conflict Using Logistic Regression Approach: Evidence from Bursa Malaysia". *Journal of Management Research*, Vol. 1, No. 1.
2. Barnhart, S. and Rosenstein, S. (1998). "Board Composition, Managerial Ownership, and Firm Performance: An Empirical Analysis". *Financial Review*, 33 (4), pp 1-16.
3. Baskin, J. (1989). "An Empirical Investigation of the Pecking Order Theory". *Financial Management*, 18, pp 26-35.
4. Berle, A. and Means, C., (1932). "The Modren Corporation and Private Property". *Macmillan*, New York.
5. Chowdhury, Anup. (2007). "Determinants of Managerial Ownership and the Link between Ownership and Performance Development of Testable Hypothesis". *BRAC University Journal*, Vol. IV, No. 1, pp 63-74.
6. Crutchley, C. E; and Hansen, R. S., (1989). "A Test of the Agency Theory of Managerial Ownership, Corporate Leverage and Corporate Dividends". *Financial Management*, Vol. 18, No. 4, pp 36-46.
7. Davies, J. R.; Hillier, D. & McColgan. (2005). "Ownership Structure, Management Behavior and Corporate Value". *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, pp 645-660.
8. Demsetz, H., (1983). "The Structure of Ownership and the Theory of the Firm". *Journal Financial Economic*, pp 375-393.
9. Denis, D. and Sarin, A., (1999). "Ownership and Broad Structures in Publicly Traded Corporations". *Journal of Financial Economics*, Vol. 25, pp 187-223.
10. Din-u-Shahab, and Javid, Attiya. (2011). "Impact of Managerial Ownership on Financial Policies and the Firm's Performance Firms". *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 81.

11. Greene, W. H., "*Econometric Analysis*". 3rd edition, Prentice Hall: Upper Saddle River. New Jersey. (2003).
12. Gujarati, D. N. *"Basic Econometrics*". Fourth Edition, Irwin/ McGraw-Hill: New York, 2003.
13. Holderness, C. G., (2003). "A Survey of Blockholders and Corporate Conteol". *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Vol. 9, No. 1, pp 51-63.
14. Jensen, M. C., (1986). "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeover". *American Economic Review*, Vol. 76, No. 2, pp 323-329.
15. Jensen, M. C; and Meckling, W. H., (1976). "Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal Financial Economics*, 3 (4), pp 305-360.
16. Kadapakkam, P.; Kummar, P. & Riddick, L. (1998) "The Impact of Cash Flows and Firm Size on Investment: The International Evidence". *Journal of Banking and Finance*, 22, pp 293-320.
17. Khan, et. al., (2007). "Managerial Share Ownership and Firm Performance: Evidence from Australia". Working paper, Available at: www.afaanz.org/openconf/2007/papers/302.pdf.
18. Mahadwartha, Putu, Anom. (2002a). "The Association of Managerial Ownership with Dividend Policy and Leverage Policy: Indonesian Firms". *Presented of National Seminar Surviving Strategies to Cope with the Future*, University Atmajaya Yogyakarta – Indonesia.
19. Mahadwartha, Putu, Anom. (2003b). "Predictability Power of Dividend Policy and Leverage Policy to Managerial Ownership in Indonesia: An Agency Theory Perpective"**.** *Journal Ekonomic Dan Bisnis Indonesia*, Vol. 18, No.3.
20. Mandaci, P. E; and Gumus, K. G., (2010). "Ownership Concentration, Managerial Ownership and Firm Performance: Evidence from Turkey". *Publisher of School of Economic and Business in Sarajevo.*
21. Modigliani, F. & Miller, M. (1963). "Corporate Income Taxes and the Cost of Capital, A Correction". *American Economic Review,* 53, pp 433-443.
22. Moh'd, M. A; Perry, L. G; and Rimbey, J. N., (1998). "The Impact of Ownership Structure on Corporate Debt Policy: A Time _ Series Cross _ Sectional Analysis"**.** *The Financial Review*, 33: pp 85 – 98.
23. Myers, S. & Majluf, N. (1984). "Corporate Finance and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors DO Not Have". Journal of *Financial Economics*, 13, pp 187-221.
24. Myers, S. (1984). "The Capital Structure Puzzle". *Journal of Finance*, 39, pp 575-592.
25. Rajan, R. & Zingales, L. (1995). "What Do We Know about Capital Structure? Some Evidence from International Data". *Journal of Finance*, 50, pp 1421-1460.
26. Ruan, et al., (2011). "Managerial Ownership Capital Structure and Firm Value: Evidence from China's Civilian – run Firms". *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, Vol. 5.
27. Shleifer, A. and Vishny, R. W., (1986). "Large Shareholders and Corporate Control". *Journal of Political Economy*, Vol. 94, pp 461-488.
28. Titman, S. & Wessels, R. (1988). "The Determinants of Capital Structure Choice". *Journal of Finance*, 43 (1), pp 1-19.
29. Utami, S. R.; and Inanga, E. L., (2011). "Agency Costs of Free Cash Flow, Dividend Policy, and Leverage of Firms in Indonesia". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences.*

30. Warner, J. (1977). "Bankruptcy Costs: Some Evidence". *Journal of Finance*, 32, pp 337-347.
31. Yanming. CAO. (2007). "Simultaneous Determination of Managerial Ownership, Financial Leverage and Firm Value". working paper, Available at: *www.seiofblue-mountain.com*.

تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة

"دراسة حلة مؤسسة سونلغاز بالجزائر "

اعداد

احلام معيزي

ماجستير تخصص نقد بنك وتمويل

استاذة بجامعة سوق اهراس

جامعة مساعدية محمد الشريف سوق اهراس بالجزائر

زاهرة بني عامر

شهادة المتحصل عليها: دكتوراة (في مرحلة الدراسة) اقتصاد ومصارف اسلامية

جامعة اليرموك - الاردن

الملخص:

ان تزايد الفضائح المرتبطة بالاحتيال في الشركات الامريكية خلال العامين الماضيين ادى الى زيادة الاهتمام بالمخاطر خاصة فيما يتعلق بالسعي نحو زيادة التنمية ،وقد ظهرت الحوكمة على عدة مستويات وتم تحديد العلاقة بين الحوكمة في الشركات والائتمان والاستثمارات وايضا البنوك من اجل دعم الرقابة ، ومن اجل ان تصبح الشركات قادرة على المنافسة في ظل الشفافية واعادة هيكلة التدريجية التي يجب ان تتضمن مفاهيم الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء التنافسية، المؤسسات.

Abstract:

Scandals associated with corporate frauds in United States in the last two years have augmented aversion to risk mainly in development countries. The correlation between corporate governance and credit/investments is now closely monitored by banks, institutional investors and development institutions. Medium sized companies are realizing that to reduce the cost of capital, attract investments and set up new strategic alliances are linked to their transparency level. Therefore, in order to become competitive in this new new marketplace any company, including the companies structured as family business, must gradually be restructured in order to encompass corporate governance concepts.

Corporate governance, performance, competitiveness, institutions

المقـدمـة:

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في قطاع الإعمال سواء العام أو الخاص لما لها من أهمية كبيرة في إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين، فأهمية حوكمة الشركات في الواقع يتعلق بالقطاع العام والقطاع الخاص على حد سوى،وبرغم من إن حوكمة الشركات تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة إلا إن هذه الأخيرة ارتبط في الواقع بالأزمات المالية والاقتصادية التي هزت العالم وساهمت في بروز واكتشاف واهتمام اكبر لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات التي من خلالها تضمن تجنب الوقوع في مثل هذا النوع من الأزمات من خلال تركيز الحوكمة على مهنة المحاسبة بصفة عامة والتأكد من مصداقية القوائم المالية التي يتم إعدادها وفقا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها.

إن تجاهل الكثير من الشركات لأهمية حوكمة الشركات وعدم التزامها بتطبيق بمبادئها باعتبار أن هيئة السوق قدمت الحوكمة على أنها لائحة استرشادية لا إلزامية بالرغم من أن بعض بنود حوكمة الشركات يمكن اعتبارها على أنها قوانين ومعايير محاسبية لا بد تطبقها من هذا المنطلق نطرح التساؤل:

ما هو الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات بما يحمله من "مفهوم ومبادئ وأهمية"،وما مدى تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركة سوناطراك؟

و للإجابة عن هذا التساؤل سنتعرض إلى ثلاث محاور هي كالآتي:

اولا: حوكمة الشركات: المفهوم، المحددات و المبادئ

ثانيا :أهمية الحوكمة ومدى تأثيرها على أداء الشركات

ثالثا: حوكمة الشركات وتأثيرها عل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية

أولا: حوكمة الشركات: المفهوم، المحددات والمبادئ

إن حوكمة الشركات Corporate Governance عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع عقد التسعينات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، لاسيما أولائك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية لقد ظهر مفهوم" حوكمة الشركات " ضمن آليات علم الإدارة،وتبلور تدريجيا بدافع عدة عوامل أهمها:

- ✓ **نظرية الوكالة :** يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية- خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد - اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، وهذا ما انجر عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.
- ✓ **الفضائح المالية)** الفساد (التي هزت أركان كبريات الشركات المالية في الدول المتقدمة التي كانت تعد مرجعا في الرشادوالتسيير الناجح وإذا بها تنهار بين عشية وضحاها متسببة في أزمة مالية واقتصادية عالمية مازالت آثارها مستمرة إلى يومنا هذا.

1/ مفهوم حوكمة الشركات:

تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم الحوكمة الشركات "Corporate Govenance" ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وفيما يلي مجموعة من التعاريف :

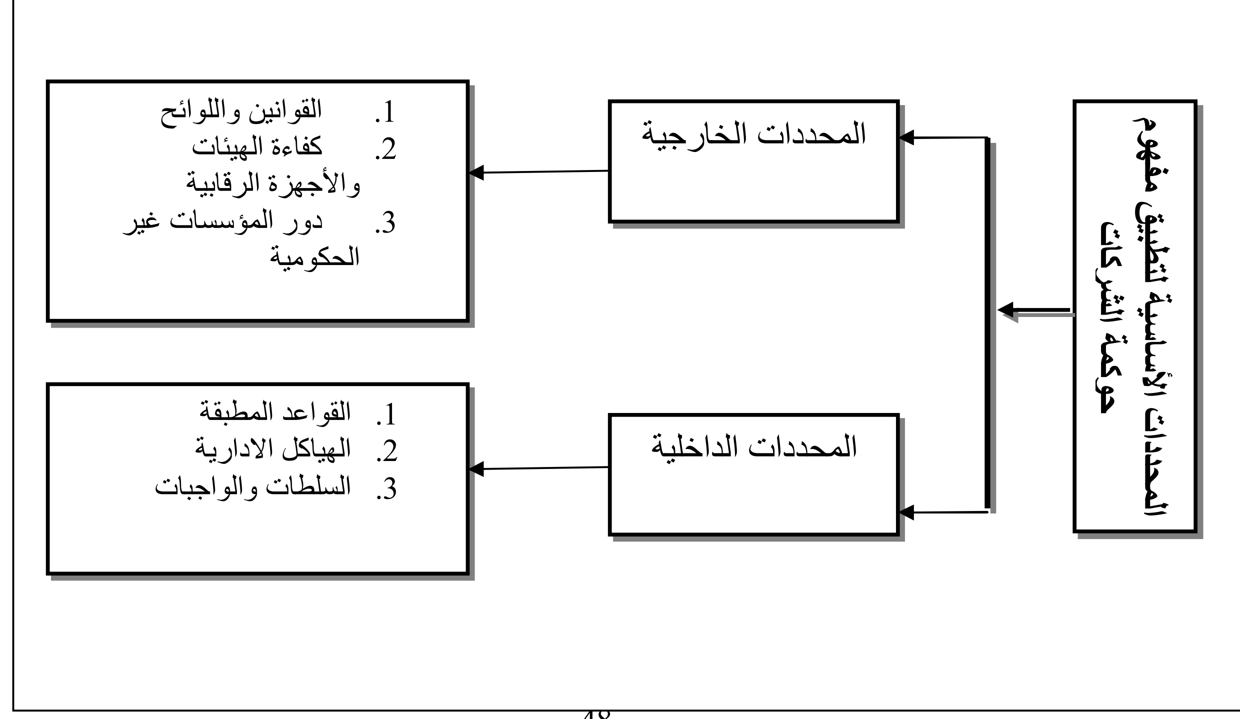
- فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " **هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها** ". [1]
- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " **مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين** " [2].
- وهناك من يعرفها بأنها: " **مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين** "، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية. [3]

انطلاقا من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات وهي:

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين.

2/ محددات حوكمة الشركات 4:

الشكل رقم (01): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصـدر: صـالحي صـبرينة، اثـر تطبيـق الحوكمـة في البنـوك علـى تطـوير القطـاع المصـري في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، 2010، ص37.

و اعتمـادا علـى الشـكل اعـلاه يمكـن تحديـد المحـددات الاساسـية لتطبيـق مفهـوم حوكمـة الشركات :

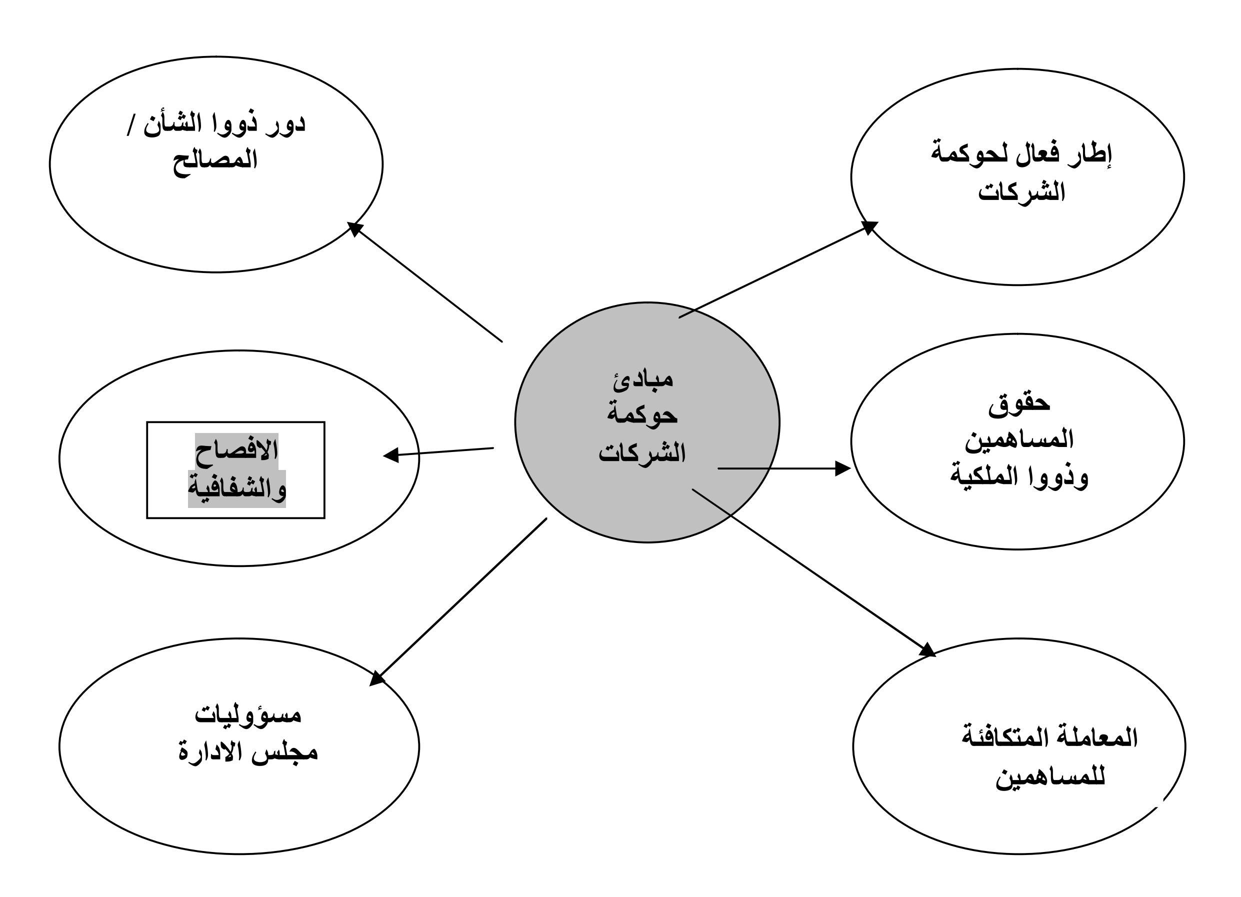
2- 1 المحددات الداخلية: وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة [5]:

- ✓ القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والافلاس وأيضا التي تنظم المنافسة ؛
- ✓ وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- ✓ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات.
- ✓ دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة؛

2- 2 المحددات الخارجية: وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

3/ مبادئ حوكمة الشركات: المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة به ا، **وهناك** خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصاد ي والتنمية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة2004 و الشكل التالي يوضح هذه المبادئ: [6]

الشكل (2) : المبادئ الدولية لحوكمة الشركات وفقا لما أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



- **وضع أسس نظام فعال لحوكمة الشركات** :على نظام الحوكمة أن يساهم في تحقيق الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع دولة القانون، ويحدد بشكل واضح توزيع المسؤوليات بين الهيئات المتخصصة في مجال الرقابة، التنظيم، وتطبيق النصوص؛

- **حقوق المساهمين وأهم وظائف أصحاب رأس المال** :يرتكز هذا المبدأ على ضرورة حماية حقوق المساهمينويسهل ايضا ممارسة المساهمين لحقوقهم ؛

- **معاملة متكافئة للمساهمين** :ينبغي أن يضمن نظام حوكمة المؤسسة معاملة عادلة لكل المساهمين، بما فيهم الأقلية والأجانب .وكل المساهمين يجب أن يحصلوا على تعويض فعلي عند التعدي على حقوقهم؛

-**دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسة** :ينبغي أن يعترف نظام حوكمة المؤسسة بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية؛

- **الشفافية ونشر المعلومات** :ينبغي عل نظام حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب، عن كل المواضيع الهامة المتعلقة بالمؤسسة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون ؛

- **مسؤولية مجلس الإدارة**:وذلك من خلال أن تؤمن قيادة إستراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ غير ملزمة للدول الأعضاء أو غير الأعضاء،وذلك لاختلاف طبيعة الهيكل القانوني والمؤسسي والتنظيمي والاقتصادي والاجتماعي من دولة إلى أخرى،وإنما تم التوصل إليها بالاعتماد على عدد من المعايير الأساسية من أجل التطبيق السليم لأسلوب حوكمة الشركات وخاصة بأسواق المال،والتي يمكن أن تكون بمثابة نقاط مرجعية لكل من :

- ✓ لصانعي القرار وجهات الاشراف للاسترشاد بها عند إعداد الأطر القانونية والاقتصادية والتنظيمية.
- ✓ للقائمين على ادارة الشركات للتوصل إلى أكفأ أساليب الممارسات الادارية.
- ✓ للمتخصصين والمقرضين لمتابعة مدى كفاءة عمل الشركة من عدمه، وذلك وفقا للمعايير الدولية في هذا المجال وبما يتوافق مع طبيعة وهيكل الإقتصاد القومي بكل دولة.

ثانيا :أهمية الحوكمة ومدى تأثيرها على أداء الشركات

لقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الإحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

1- أهمية حوكمة الشركات : أثارت حوكمة الشركات اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى ويمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي: [7]

- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف)مسيرين، مساهمين، عمال...الخ،) ؛
- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال؛
- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخوصصة؛

- إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي؛
- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية؛
- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية؛

وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات او القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة. [8]

2- أهداف حوكمة الشركات

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية [9] :

- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال وتشغيل نظام السوق بصفة فعالة؛
- خلق حوافز ودوافع لدي المجلس إدارة الشركة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصالح الشركة؛
- فرض الرقابة الفعالة على الشركة؛
- تمكين الشركة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق رأس المال بالإضافة الى تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق المال؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- توسيع مسؤولية الرقابة في المؤسسة إلى كلا الطرفين، مجلس الإدارةوالمساهمون ممثلين بالجمعية العمومية للشركة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

3- حوكمة الشركات كآلية لزيادة القدرة التنافسية:

ان تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تساعد الشركات على تحقيق اداء افضل مع توافر الادارة الجيدة لذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر بالإضافة الى ان الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول الى اسواق المالوالحصول على التمويل اللازم بتكلفة اقل مما يساعدها على التوسع في نشاطهاوتقليل المخاطرةوبناء الثقة مع اصحاب المصالح [10]، لذا يمكن ابراز كيف يمكن لتطبيق الحوكمة في الشركات ان تساهم في زيادة القدرة التنافسية لها من خلال [11]:

❖ التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

❖ إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة،من خلال مساعدة مدراء ومجلس ادارة الشركة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاد قرارات او الاستحواذ بناء على اسس سليمة وان يقم تحديدي المكافآت على اساس الاداء وهدا سيساعد الشركات على جدب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة اداء الشركات.

❖ ايضا تبني اجراءات الافلاس سيساعد على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات تعرض الشركات للفشل بطريقة عادلة بالنسبة للعمال والمالكين والدائنين، لذا فان تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من شانها ان تساعد في ارساء نظام جيد لحوكمة الشركات.

❖ لقد اشارت البحوث الحديثة الى ان الدول التي تطبق حوكمة الشركات لحماية الاقليات من حملة الاسهم تفتح امامها ابواب عدد اكبر من اسواق راس المال ذات السيولة الكبيرة، كما انا تطبيق مبادئ الحوكمة يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

ان خلق حوافز ايجابية لإصلاح حوكمة الشركات يتيح لقطاع الشركات ان يكون اكثر فعالية بدلا من الاقتصار على اتخاذ رد فعل تجاه المشكلات والقضايا السابقة، فمن شأن ذلك ان يساعد على تحديد مواطن عدم الاتساق وتصحيحها قبل ان يستفحل وتصبح مشكلات اضخم وربما يكون الاهتمام في الموضوع ان الحوافز الايجابية التي تكافئ على السلوك القويم في الشركات تدفع القطاع الخاص لتحسين ممارسته على نحو يسبق صناع السياسات وواضعي النظم والضوابط فلا حاجة بنا الى انتظار الازمات حتى نتخذ خطوات ملموسة لتحسين اداء الشركات، تميل كل الازمات المالية بما فيها الازمة المالية الاخيرة الى الدفع في اتجاه زيادة التركيز على الرقابة وحوكمة الشركات خاصة بين واضيعي النظم والضوابط، فلقد اثبتت مؤشرات تصنيف حوكمة الشركات انها وسيلة فعالة في الحث على ادخال تغييرات ايجابية داخل الشركات في

الاسواق الناشئة فتلك المؤشرات تقوم بمهمتين هامتين هما: انها توفر للشركات معلومات تفصيلية حول اليات حوكمتها وذلك بما تقدمه من تقييم واشارة الى الموطن التي تستحق الاهتمام بها ويحتاج الى تحسبنها اما الثانية فهي تقدم معيارا دقيقا لأداء الشركة المقارنة .ومن شان ذلك تعزيز روح التنافسية بين الشركات التي تشجع بدورها على ادخال الاصلاحات سعيا من الشركات الى زيادة قدرتها التنافسية [12].

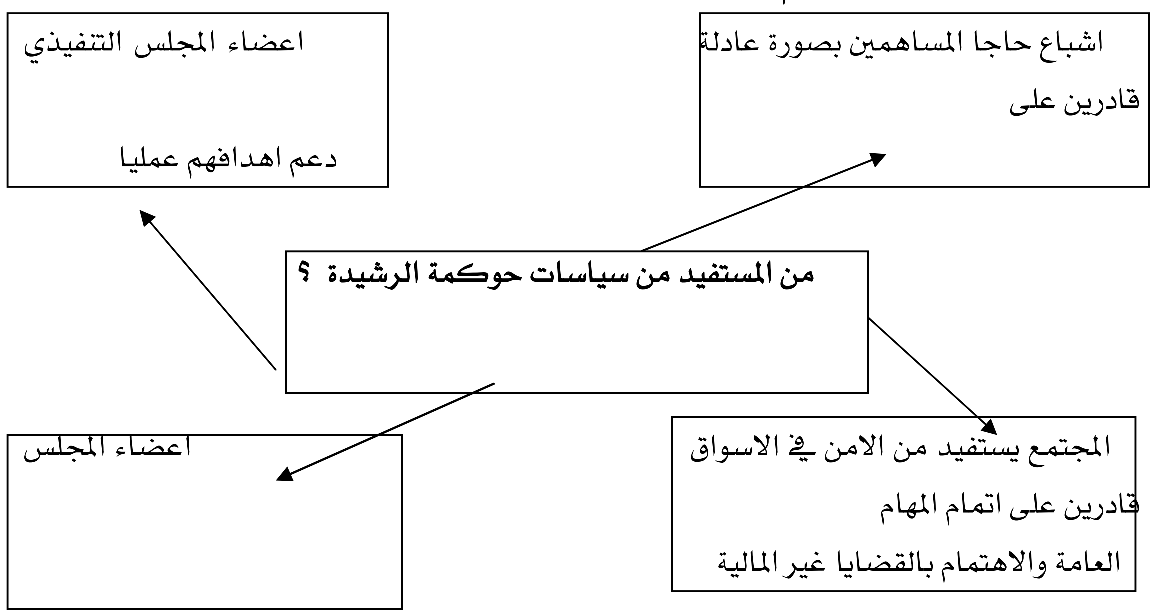
ثالثا: حوكمة الشركاتوتأثيرها عل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية

لقد قامت الجزائر بوضع دليل حوكمة الشركات الجزائري الذي انطلق سنة 2009، إلا ان مجموعة عل حوكمة الجزائر قامت بإطلاق مركز يسمي بمركز حوكمة الجزائر في اكتوبر 2010، حيث تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليلواعتماد افضل ممارسات حوكمت الشركات الدولية،ويعتبر اطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الاعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلادوتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافيةوالمساءلة والمسؤولية [13].

1 واقع حوكمة الشركات في الجزائر:

تهدف المؤسسات من خلال تطبيقها لحوكمة الشركات اساسا الى تعظيم اهداف المساهمينوباقي اصحاب المصالح، فإذا اردنا معرفة المستفيد من تطبيق الحوكمة سنجد بكل تأكيد، المساهمين، اعضاء المجلس التنفيذي،وايضا بصورة عامة المجتمعوالاقتصاد الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، لذا فان اهتمام الجزائر بالحوكمة في تزايد مستمر، وقد شكل دور وسائل الاعلام دورا مهما في عملية الترويج لمبادئ حوكمة الشركات وأيضا نشر مفاهيم الحوكمة،والترويج للمؤسسات الاقتصادية من اجل جلب الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر، حيث اكدت الجزائر على أن الشراكة التي تربط المؤسسات الأجنبية بالجزائرية يجب أن تبنى داخل إطار الحوكمة الراشدة التي تقوم على العلاقة بين الشركاء داخل المؤسسة، انطلاقا من أن هذه المؤسسات تدخل سوق العمل بشريك واحد لتنفتح على البورصةوالسوق المالية مما يزيد من عدد شركائها [14]،والشكل التالي يوضح من المستفيد من سياسات الحوكمة الرشيدة:

شكل رقم (3): المستفيد من سياسات حوكمة الشركات



المصدر: عثمان عثامنية، الحوكمة و اثرها على الاداء المالي للشركة دراسة حالة بعض الشركات الامريكية والجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة تبسة، سنة 2011، ص 120.

من خلال الشكل السابق نخلص الى ان سياسات الحوكمة الرشيدة تؤدي الى اشباع حاجات المساهمين والمجتمع بصورة عادلة، من خلال تسهيلها ودعمها لعمل مجلس الادارة وتفعيليه،وايضا تخفيض الاخفاق جراء ذلك ويمكن تلخيص الفوائد التي تقدمها حوكمة الشركات الرشيدة للشركة فيما يلي[15]:

- ✓ زيادة قيمة الشركة السوقية؛
- ✓ زيادة تصنيف الشركة؛
- ✓ زيادة القوة التنافسية؛
- ✓ جذب مساهمين ومستثمرين جدد؛
- ✓ مصداقية اعلى ؛
- ✓ تعزيز ظروف تسهيلات الاقتراض المرن من المؤسسات المالية؛
- ✓ تخفيض معدل فائدة القروض وتكلفة راس المال؛
- ✓ فرص استثمارية جديدة وايضا جذب عمل افضل.

ان سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تسعى الى تعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد، من خلال خلق محيط جيد وتبني برامج تأهيلية مست

كافة النواحي التشريعة والقانونية وايضا المصرفية بالإضافة الى مجالات أخرى وقد تجسد فعلا سعي الجزائر التى تبني مبادئ حوكمة الشركات من خلال تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة.

تعتبر كل من الشفافية والمساءلة مقوم اساسي لإرساء حوكمة الشركات فهما مبدأين متصلان يضمن كل منهما الآخر فلا يمكن ان تتوفر شفافية دون مساءلة والعكس، وهذا ما ادى بالجزائر الى اصدار مشروع النظام المالي والمحاسبي الجدبد والذي يتوافق مع المعايير المحاسبة الدولية ومعايير الابلاغ المالي (Las/IFRS)،و ايضا يعتبر قانون التي تم اصداره سنة 2006 لمحاربة الفساد كخطوة رئيسية لدعم مبادئ حوكمة الشركات ومن اهم القوانين التي جاء به [16]:

- ✓ دعم التدابير الرامية الى الوقاية من الفساد ومكافحته؛
- ✓ تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العموالخاص؛
- ✓ تسهيل ز دعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من اجل الوقاية من الفساد ومكافحته بما في ذلك استرداد الموجودات؛
- ✓ اعداد برامج تعليمية وتكوينية ملائمة لتمكين الموظفين العموميين من لأداء الصحيح والنزيه والسليم لوظائفهم وإفادتهم من تكوين متخصص يزيد من وعيهم بمخاطر الفساد.

إلا انه رغم كل الجهود المبذولة فان الجزائر حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2011 فقد كانت الجزائر في ذيل القائمة بالمرتبة 112 من 183 دولة حول اكثر البلدان التي ينتشر فيها الفساد، كما ان الجزائر صنفت في 2010 في المرتبة 105 من اصل 178 [17]، ختاما يمكننا أن نخلص إلى أن عملية الإصلاح الاقتصادي ليست مجرد إجراءات وقوانين يجب ان ترقى الى مستوى اعلى من ذلك وهذا من خلال ترسيخ برامج التأهيل التي بدأت منذ سنة 2001والتي مست العديدي من النواهي وايضا السعي اكثر من اجل ارساء مبادئ الحوكمة .

2/تقييم اداء مؤسسة سونلغاز من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات:

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الاستراتيجية تم انشاءها في سنة 1947 مختصة في انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، يبلغ عدد العملين فيها في الوقت الحالي اكثر من 60000، وقد تم اعادة الهيكلة المالية والعضوية لهذه المؤسسة لتتحول سنة 1991 سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تعرف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، اما في سنة 1995 تم تأكيد القرار السابق وايضا تم وضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالي، تخضع لقواعد والقانون العم في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الاخرين [18]، تمارس مؤسسة سونلغاز مجموعة من المهام من اهمها :

- ✓ نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية؛
- ✓ توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن؛
- ✓ تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي؛
- ✓ دراسة وتمويل كل اشكال والطاقة.

جدول رقم (1): نظام الحوكمة في شركة سونلغاز

مبادئ واليات حوكمة الشركات	المعيار	الشركة الجزائرية سونلغاز
مجلس الادارة	عدد اعضاء مجلس الادارة	13 عضوا
	عدد الاعضاء الخارجين في مجلس الادارة	6 اعضاء لذا يعتبر مجلس ادارة الشركة مستقلا
	تحديد دور ومهام المجلس	محدد بصورة عامة
	لجان مجلس الادارة	- لجنة التدقيق. - لجنة تنسيق المجموعة
	اليات معاقبة مجلس الادارة في حالة سوء الادارة	غير مصرح بها
مكافأة المديرين	مستوى وشكل المكافأة	غير مصرح بها
	معايير الحصول على المكافأة	غير مصرح بها
	عمل لجنة المكافاة	غير موجودة
	تقرير لجنة المكافأة	غير موجوة
التدقيق الداخليوالخارجي	التدقيق الداخلي	موجود ومحدد
	عقد المدقق الخارجي	غير مصرح به
	تقرير لجنة التدقيق	غير موجود
الشفافية والافصاح	اصدار التقرير السنوي خلال المدة القانونية	بتم اصدار التقرير المالي فقط
	الافصاح عن لجان مجلس الادارة	مصرح بها وبمهامها
	جودة المعلومات غير المالية	معلومات قليلة نسبيا ذات جودة منخفضة
قواعد الاخلاق وحوكمة الشركات	قواعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية	موجودة ومصرح بها
	القواعد الاخلاقية	غير موجودة
	سياسة ادارة المخاطر	غير مصرح بها
	عمل لجنة الحوكمة	غير موجودة اساسا

المصدر: عثمان عثامنية، مرجع سابق، ص ص 140- 142 بتصرف.

من خلال الينات الموضحة في الجدول اعلاه يمكن توضيح واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في احدي اهم الشركات الجزائرية ، من خلال معلومات المتعلقة بمجلس الادارة نلاحظ انها تتضمن مجلس ادارة غير مستقل وهذا يظهر من خلال عدد الاعضاء الغير المستقلين كما ان اغلب اعضاء شركة سونلغاز لا يصرح بالية تعين ودوران الاعضاء ويصرح فقط بمهامهم، اما فيما يخص عدد اللجان المختصة والمستقلة فان الشركة تضم لجنتين وهي : لجنة التدقيق ولجنة التنسيق على عكس احد اهم ا لشركات الامريكية وهي "شركة امريكان الكتريك بور" فإنها تضم اكثر من سبعة لجان، اما فيما يخص بالتدقيق الخارجي والداخلي لسونلغاز عدم وجدود تصرح فيما يخص التدقيق الخارجي وايضا غياب التقرير السنوي المفصل الذي يتضمن ايضا تقرير حول حوكمة الشركة، اما فيما يخص الشفافية والافصاح فان سونلغاز لا تعتمد غلى التوضيح والجودة العالية في توفر المعلومات المتعلقة بإصدار التقارير وجودة المعلومات.

بالرغم من ان شركة سونلغاز تعتبر احد اكبر الشركات الجزائرية ،وتؤدي دورا احتكاريا لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز ورغم ان شركة سونلغاز إلا انه النتيجة الصافية لهذه الشركة عرفت وانخفاض خلال المدة 2007- 2009 من 127.76 مليون دولار سنة 2007 الى 1.93 مليون دولار سنة 2009 [19]

يعد تبني مفهوم حوكمة الشركات أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي، ولاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة وإتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح المحاسبي، وكذلك التحديد الواضح لحقوق حملة الأسهم في الشركات وحقوق الآخرين من أصحاب المصلحة، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين فيها، فضلا عن تخفيض عمليات التداول الداخلي في المعلومات ودعم استقلالية مراقبي الحسابات وتعزيز مستوى انسجام المعالجات المحاسبية المطلوبة وفقا للنظام المحاسبي الموحد مع المعايير المحاسبية الدولية، كل ذلك من شانه ان يساهم في زيادة اداء شركة سونلغاز بصفة خاصةوالشركات الجزائرية بصفة عامة.

الخلاصة:

يستوجب تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر وتطبيق مجموعة من المبادئ ذات الصلة إجراء مراجعة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي يحكم نشاطات تلك الشركات لتحديد مستوى مساهمته في إرساء تلك المبادئ والكشف عن مجالات القصور، المرتبطة بمتطلبات الإفصاح والشفافية وإتباع المعايير المحاسبية والتدقيقية الملائمة لمواجهة التغييرات الجديدة في البيئة المحيطة بتلك الشركات، والحاجة إلى التحديد الواضح لمفهوم ومتطلبات وشروط الاستقلالية لكل من أعضاء مجلس الإدارة فيها وكذلك أعضاء اللجان التابعة إلى المجلس، واستقلالية مراقبي الحسابات وحظر تأدية الأعمال والخدمات غير التدقيقية إلى الشركات الخاضعة للتدقيق وذلك من خلال:

- ضرورة اصدار قوانين وقواعد وطنية لارساء حوكمة الشركات في الجزائر، وايضا التأكيد على الزامية نشر التقارير السنوية لمختلف الشركات التي يجب ان تتضمن مختلف المعلومات المالية والغير المالية؛
- إجراء تقييم شامل لأداء مجلس المعايير المحاسبية والرقابية في الجزائر لتحديد المجالات التي تستوجب التغيير مثل جهة ارتباط المجلس والجهات الممثلة حاليا في عضويته ومستوى مساهمتها في إنجاز أعمال المجلس ونجاحها، فضلا عن المستلزمات الأساسية المالية وغير المالية التي يجب أن تتوافر لدى المجلس لضمان وتعزيز استقلاليته؛
- اعتماد المعايير المحاسبية والتدقيقية الدولية بصفة إلزامية أو اختيارية استنادا إلى نتائج المراجعة التي من المفترض أن تقوم بها اللجنة لكل من القوانين والأنظمة والتعليمات كما في أعلاه وكذلك نتائج تقييم أداء مجلس المعايير المحاسبية والرقابية الجزائري.

المراجع المعتمدة :

1/ Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective,* paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

2/ Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8./

3 / محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنط تطبيقها في مصر، ورقة بحث، بنك الاستثمار، مصر، سنة 2007، ص04.

4/ http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=7948 consulte le : 21/07/2007

5 / صالحي صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

6/ Oman Charles , Blume Daniel :La gouvernance d'entreprise, :un défi pour le développement , Repères n°03, Centre de développement de L'OCDE,pp.1-4,www.usinfo.state.gov./journals/ites/0205/,consulté le 07/01/2006

7 / أمين السيد أحمد لطفي، « أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين» ،القاهرة: الدار الجامعية،-2001 2000، ص ص 708 -709.

8 /د. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، ورقة مقدمة في ملتقى علمي حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، المنعقد في 16/15 اكتوبر 2008، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا، ص 10.

9 / هاني محمد خليل، "مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجع في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية غزة،2009، ص 20

10 / هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، الموقع:
http://bakheetgroup.com/pdf/Ebooks/Book_13.pdf consulte le 2009/01/13

11 / مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة الموقع:
www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

12 / الكسندر شكولينكوف، خلق حوافز ايجابية لإصلاح حوكمة الشركات، من الموقع:
www.cipc-arabia.org , consulté le : 07/11/2011.

13 / علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، نشرة دورية للشرق الاوسط وشمال أفريقيا العدد 21، 2011، الموقع:
http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT_21_AR.pdf

14 /
http://www.radioalgerie.dz/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4882:2011-02-24-13-27-27&catid=123:2010-10-26-13-53-43 consulté le 26/02/2011.

15 / عثامنية عثمان، مرجع سابق، ص 120.

16 المادة 02 والمادة 03 من قانون رقم 06-01 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته لسنة 2006.

17 / http://www.alittihad.ae/details.php?id=113863&y=2011 consulte le : 09/12/2011

18 / المرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر والمتعلق بالقانون الاساسي لسونلغاز.

19 / عثامنية عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 144.

أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية "دراسة تحليلية"

The Impact of Corporate Governance Practices on the Performance of Jordanian Public Corporations: An Empirical Study

أ.د. تركي راجي الحمود

د. إياد عيسى السرطاوي

أسامة محمد خليل بلوط

قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة اليرموك

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية على أدائها. تكونت عينة الدراسة من 114 شركة مساهمة عامة أردنية مدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية في نهاية العام 2010، منها 65 شركة صناعيةو49 شركة خدمية. وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من التقارير السنوية للشركات المبحوثة ومن دليل الشركات المساهمة العامة الموجودة على موقع بورصة عمان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من تركز الملكية، وعدد أعضاء مجلس الإدارة وبين أداء الشركات. كما بيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التزام الشركات المساهمة العامة بمبادئ الحاكمية المؤسسية بين قطاعي الصناعة والخدمات.

وأوصت الدراسة ضرورة قيام الجهات الرقابية بمتابعة مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، وفرض عقوبات على الشركات غير الملتزمة بتلك المبادئ، من أجل الحفاظ على الشركات الأردنية من مخاطر الانهيار والإفلاس، الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي علي الاقتصاد الأردني ويجنبه النتائج الكارثية التي قد تنجم عن انهيارها لا قدّر الله.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية المؤسسية، الأداء، الشركات الصناعية، الشركات الخدمية، الأردن

1. تمهيد

ظهر مصطلح الحاكمية المؤسسية منذ ثمانينيات القرن الماضي نتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها العديد من الشركات الأمريكية من قبل الشركات اليابانية. وتعاظم هذا الاهتمام في عقد التسعينات في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وكذلك خلال السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين مع انهيار عدد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مثل شركة إنرون للطاقة وشركة ورلد كوم للاتصالات نتيجة للفساد المالي والإداري من قبل القائمين على إدارتها، بالإضافة إلى تواطؤ مدققي الحسابات في بعض الحالات (Kenny, 2005). وقد ترتب على إفلاس هذه الشركات خسائر فادحة لحقت بأصحاب المصالح المباشرة. فعلى سبيل المثال بلغت خسارة المستثمرين –نتيجة لانهيار شركة انرون- حوالي 70 بليون دولار، وفقدان أكثر من 20000 شخص لوظائفهم. كما تكبدت الاقتصادات المحلية خسائر جمة، إذ بلغت خسائر حكومة ولاية كاليفورنيا - لوحدها- نتيجة دعاوى مرتبطة بالطاقة حوالي 6 بليون دولار (Li, 2010).

لقد دفعت هذه الأزمات والانهيارات الحكومة الأمريكية لإصدار قانون خاص للحاكمية المؤسسية سمي بقانون ساربانس أوكسلي (Sarbanes-Oxley Act) بهدف إعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات، وحماية حقوق المستثمرين، ومنع خطر الانهيارات المستقبلية. وقد أصبح هذا القانون جزءاً مهماً في تشريع قوانين الحاكمية المؤسسية في الكثير من بلدان العالم (SOX2002 ,). وعلى صعيد المنظمات الدولية، تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD من أوائل الجهات التي اهتمت بموضوع الحاكمية المؤسسية، حيث اصدرت في عام 1999 "مبادئ التحكم المؤسسي"، كما قامت في عامي 2004و2005 بتطوير مجموعة من المبادئ الخاصة بالحاكمية المؤسسية للشركات الخاصة والشركات المملوكة للدولة على التوالي (OECD2004 ,). واعتمدت معظم الدول في العالم ومن ضمنها الأردن على هذه المبادئ في إصدار تعليمات وقواعد الحاكمية المؤسسية الخاصة بها. وقد لاحظ Charan (2005) أن العديد من مجالس الإدارة في الشركات لا تأخذ موضوع الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية على محمل الجد. ويدلل على ذلك انخفاض نسبة الشركات الملتزمة بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية والذي بينته العديد من الدراسات. ففي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بلغت نسبة الشركات الملتزمة بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية حوالي 30٪ في عام 2009 (Schemat, 2010). وعليه، جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف على أثر التزام الشركات الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية على أدائها.

2. مشكلة وأسئلة الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول تطبيق الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة. وينظر إلى الحاكمية على أنها عملية يتم من خلالها تنظيم العلاقات وتحديد الأدوار بين مجلس الإدارة والملاك والإدارة التنفيذية للشركة مع مراعاة أصحاب المصالح وذلك في جو من الشفافية والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية، وبما يقود الشركة إلى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة لها وبالتالي تحسين أدائها وتحقيق أهدافها (Cattrysse, 2005). كما بينت الدراسات السابقة أن الحاكمية المؤسسية تساعد على خفض المخاطر في المؤسسة، وعلى تداول أسهمها في الأسواق المالية، وبالتالي زيادة قيمتها السوقية(Brown and Caylor, 2004).

ومن جهة أخرى، فإن ضعف الحاكمية المؤسسية أو غيابها قد يؤدي إلى نتائج سلبية كثيرة على مستوى أصحاب المصالح والشركات والاقتصاد الوطني. فخسارة المستثمرين لأموالهم والأفراد لوظائفهم يؤدي إلى تفاقم البطالة وما يتبعها من تفاقم لمشاكل الفقر وعدم الاستقرار السياسي. أما على مستوى الشركة فالآثار السلبية للحاكمية الضعيفة تتمثل في التكاليف القانونية التي قد تتكبدها الشركة، وكذلك الصورة الإعلامية السيئة والتي تؤدي إلى الإضرار بسمعتها وبالتالي مقاطعة المستهلكين لها، وخسارة الحصة السوقية لصالح الشركات التي تعمل بمسؤولية تجاه المجتمع .(Jackson and Nelson, 2004) .

وبناء على ما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي: هل يؤثر التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية على أدائها؟

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية على أدائها.

4. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، إذ يعد موضوع الحاكمية المؤسسية من المواضيع التي تحتاج إلى بحث معمق وخصوصا بعد سلسلة الإفلاس والانهيار المتتالي لكبرى الشركات في العالم. فمن من جهة، تشكل هذه الدراسة إضافة للدراسات السابقة في هذا المجال حيث توفر أدلة عملية حول مستوى التزام الشركات الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية وتأثير ذلك على أدائها. ومن جهة أخرى، قد تساعد نتائج هذه الدراسة الجهات الرقابية في بورصة عمان في معرفة فاعلية التشريعات المتعلقة بالحاكمية بالمؤسسية من حيث قدرتها على حماية الشركات من مخاطر الانهيار والإفلاس. الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي علي الاقتصاد الأردني ويجنبه النتائج الكارثية التي قد تنجم عن انهيار الشركات المحلية.

5. مفهوم الحاكمية المؤسّسيّة ونشأتها

يعتبر تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) من أشمل التعريفات التي تناولت مفهوم الحاكمية المؤسسية، فقد عرفتها على أنها: النظام التي تستخدمه المنشأة في عمليه الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة.

فالحاكمية المؤسسية تهتم بإيجاد وتنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والعاملين في الشركة وغيرهم من أصحاب المصالح، وذلك من خلال تحري الدقة في تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بين الأطراف سابقة الذكر، وذلك باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية.

وقد نشأ مفهوم الحاكمية المؤسسية كأحد الحلول المقترحة لمشكلة الوكالة الناتجة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها. فقد يتعرض ملاك الشركة لخطر خسارة كامل استثماراتهم أو جزء منها نتيجة تصرفات الإدارة وسعيها لتحقيق مكاسب شخصية عوضا عن تعظيم عائد الملاك. إن افتقار الملاك لوسائل الرقابة المباشرة لقياس وتقييم أداء الإدارة ونجاحها في تحقيق أهاف الشركة وحماية حقوق ومصالح الملاك وتعظيمها، بالإضافة إلى تحكم الإدارة في نوعية وكمية المعلومات المتاحة للملاك حول نتائج أعمال الشركة، يجعل من الصعب على الملاك الحكم على أداء الإدارة بصورة مباشرة، وتحديد ما إذا كانت الإدارة تختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة والتحقق من نتائج قراراتها. وقد اقترح Jensen and Meckling (1976) آليات عدة للتوفيق بين مصالح الإدارة ومصالح الملاك وذلك لجعل الإدارة تعمل بأفضل ما يمكن لصالح مالكي الشركة.

ويعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم الحاكمية المؤسسية مع إصدار لجنة كادبوري (Cadbury Committee) - المشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية- تقريرها بعنوان "الأبعاد المالية للحاكمية المؤسسية"، والذي طالبت فيه الشركات بإتباع معايير ومبادئ الحاكمية المؤسسية، من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه الشركات، وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للشركات المدرجة في بورصة لندن (Davies,2006).

وأخذت الحاكمية المؤسسية بعدا آخر في عام 2001 بعد إفلاس كبرى الشركات الأمريكية نتيجة للفساد المالي والإداري من قبل القائمين على إدارتها، بالإضافة إلى تواطؤ مدققي الحسابات في بعض الحالات. فقد أصدرت هيئة الأوراق المالية في الولايات المتحدة في عام 2002 قانون(Sarbanes-Oxley) كتعديل لقانون الأوراق المالية وذلك لحماية حقوق المستثمرين في الشركات المدرجة في البورصة وإعادة ثقتهم في هذه الشركات وإدارتها (Carroll and Buchholtz, 2006).

وعلى المستوي الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون بعنوان: "مبادئ الحاكمية المؤسسية" أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم (OECD ، 1999).

وقد أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات كثيرة للحاكمية المؤسسية ومنها البنك الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة المنبثق عن غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن، وعملت هذه المنظمات على عقد المؤتمرات واللقاءات لتوضيح هذا المفهوم والعمل على نشره في دول العالم الأخرى (خليل، 2003).

6. الحاكمية المؤسسية في الأردن

تتضمن القوانين والتشريعات الأردنية نصوصا ليست بالمحدودة تعنى بمبادئ الحاكمية المؤسسية. ومن أهمها قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997 وتعديلاته، وقانون تنظيم أعمال التأمين رقم 33 لسنة وتعديلاته 1999، وقانون البنوك رقم 28 لسنة 2000، وقانون الأوراق المالية رقم 76 لسنة 2002، وقانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم 73 لسنة 2003، وغيرها من القوانينوالأنظمة التي ترتبط بحوكمة الشركات في الأردن سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة (طريف، 2003).

ولتأطير مفهوم الحاكمية المؤسسية بشكل واضح ومحدد قامت هيئة الأوراق المالية في عام 2005 بإعداد دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، / والذي أصبح على الشركات المساهمة

العامة الالتزام بما ورد فيه اعتبارا من 2009/1/1 وذلك بموجب قرار هيئة المفوضين الصادر بتاريخ 2008/7/29. ويهدف هذا الدليل إلى تنظيم العلاقات والإدارة في هذه الشركات، وتحديد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بما يحقق أهداف الشركة وغاياتها ويحفظ حقوق الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بها. وتستند هذه القواعد بشكل رئيسي على قانون الأوراق المالية وقانون الشركات بالإضافة إلى المبادئ الدولية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (هيئة الأوراق المالية، 2009).

وفي عام 2006 قام مجلس إدارة هيئة التأمين بوضع تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركة التأمين وأسس تنظيمها وإدارتها رقم (2) لسنة 2006. كما قام البنك المركزي الأردني في إطار جهوده لتعزيز الحاكمية المؤسسية في الجهاز المصرفي الأردني بإعداد دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007 (البنك المركزي، 2007).

ومؤخرا انتهت دائرة مراقبة الشركات من إعداد دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية المساهمة الخاصة وذات المسئولية المحدودة والمساهمة العامة غير المدرجة في البورصة. وتم الطلب من هذه الشركات تطبيق هذه القواعد في المرحلة الأولى على أساس مبدأ الالتزام أو تفسير عدم الالتزام (دائرة مراقبة الشركات، 2013).

7. الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات المنشورة التي تناولت موضوع الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالأداء. ويمكن تقسيم معظم هذه الدراسات وفقا لطريقة جمع البيانات اللازمة لمعرف مدى التزام الشركات بمبادئ الحاكمية المؤسسية إلى مجموعتين: الأولى استخدمت الاستبانة لبناء مقياس للحاكمية المؤسسية يتألف من مجموعة كبيرة من الأبعاد والمؤشرات التي وردت في المبادئ الخاصة بالحاكمية المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004). والثانية اعتمدت على عدد قليل من المؤشرات تم استخلاصها من خلال تحليل محتوى القوائم المالية للشركات المبحوثة. وفيما يلي عرض موجز لمجموعة من هذه الدراسات:

قام Sakai & Asaoka (2003) باختبار أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات في عينة مكونة من 130 شركة صناعية يابانية للفترة 1979- 2001. وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود ملكيات كبيرة في الشركة "نسبة تركيز الملكية" يؤثر بشكل إيجابي على أدائها وخصوصا إذا كانت هذه الملكيات أجنبية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه دراسة Dwivedi & Jain (2005) في الهند والتي أجريت على 340 شركة هندية موزعة على (24) قطاع صناعي خلال الفترة 1997- 2001. حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين نسبة الملكية الأجنبية وأداء الشركة مقاسا بمؤشر توبن. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين ملكية أعضاء مجلس الإدارة وأداء الشركة. وتوصل AL-Rawashdeh (2007) إلى نتيجة مماثلة فيما يتعلق بالعلاقة السلبية بين نسبة الأسهم المملوكة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والأداء في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية. في حين لم يكن هناك تأثير للملكية المؤسسية على أداء هذه الشركات. ومن جهة أخرى بينت دراسة الفضل،

(2007) وجود علاقة إيجابية بين نسبة الملكية الإدارية، وحجم مجلس الإدارة، ورقابة كبار حملة الأسهم، والفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام وقيمة الشركة مقاسة بالعائد على الاستثمار، وذلك في الدراسة التي أجريت على 116 شركة مدرجة في بورصة عمان وموزعة على قطاعات الصناعة، والخدمات والتأمين. وتوصل علام (2009) إلى عدم وجود أي علاقة بين كل من نسبة تركيز الملكية، وعدد أعضاء مجلس الإدارة، ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين والأداء مقاسا بالعائد على حقوق الملكية، والعائد على الأصول، وربحية السهم، في 50 شركة تتصف بأنها أكثر الشركات تطبيقا لقواعد الحاكمية المؤسسية في مصر

وفي كوريا، أجرى ،.Black *et.al* (2004) مسحا ميدانيا لـ 560 شركة مدرجة في السوق الكورية للأوراق المالية للتعرف على تأثير الممارسات المختلفة للحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن الحاكمية المؤسسية عامل هام في تفسير القيمة السوقية للشركات المساهمة الكورية، فزيادة بمقدارها (10) نقاط تقريبا في مؤشر الحاكمية المؤسسية يترتب عليها زيادة بمقدار 6٪ في مؤشر توبن للقيمة الدفترية لأصول الشركة،و14٪ في القيمة الدفترية للأسهم العامة للشركة. وتوصل Brown and Caylor (2004) في الولايات المتحدة إلى نتيجة مشابهة من حيث العلاقة الإيجابية القوية بين الحاكمية المؤسسية والأداء، حيث أظهرت نتائج المسح الميداني لـ 2327 شركة أن الشركات التي تطبق الحاكمية بشكل كبير تتميز بربحية أكبر وقيمة أكبر من غيرها. كما توصلت العديد من الدراسات التي أجريت في أوروبا إلى نتيجة مماثلة فيما يتعلق بالعلاقة بين التزام الشركة بالحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة مقاسة بمؤشر توبن. فهناك دراسة (2005) ,.Drobetz *et.al*والتي أجريت على 253 شركة عامة ألمانية، وتم خلالها استخدام مؤشر توبن، ونسبة القيمة السوقية للأسهم على قيمتها الدفترية لقياس قيمة الشركة، ودراسة (2006) ,.Beiner *et.al* في سويسرا، ودراسة (Kanellos and George) (2007) في اليونان والتي شملت 314 شركة مدرجة في بورصة اليونان واستخدمت نموذج (& Fama French) لاختبار الحاكمية.

وفي الأردن توصل Kharabsheh (2007) إلى أن الأداء المالي للبنوك الأردنية مقاسا بنسبة العائد على السهم، والقيمة السوقية إلى العائد يتأثر بمدى الالتزام بمعايير الحاكمية لمؤسسية الجيدة. وفي فلسطين بينت نتائج دراسة قباجة (2008) التي شملت 20 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005 وجود علاقة طردية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية من جهة وبين العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم إلى ربحيته، القيمة السوقية إلى الدفترية ومؤشر توبن.

8. منهجية الدراسة

8- 1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الأردنية الصناعية والخدمية والمدرجة في بورصة عمان في نهاية عام 2009 حيث بلغ عدد الشركات الصناعية 78 شركة، بينما بلغ عدد الشركات

الخدمية 66 شركة (بورصة عمان، 2009). أما عينة الدراسة فقد تضمنت الشركات التي استوفت الشروط التالية:

- أن تكون أسهمها متداولة خلال عام 2009.
- أن تكون بياناتها المتعلقة بمتغيرات الدراسة متوفرة ومفصح عنها بالكامل.

وقد استوفت الشروط المذكورة أعلاه 114 شركة منها 65 شركة صناعية و49 شركة خدمية.

8- 2 بيانات الدراسة

تم الحصول على البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة من التقارير السنوية للشركات المبحوثة، ومن دليل الشركات المساهمة العامة الموجود على موقع بورصة عمان للأوراق المالية.

8- 3 متغيرات الدراسة

8- 3- 1 المتغير المستقل: الحاكمية المؤسسية

وقد تم قياسها من خلال المؤشرات التالية:

تركز الملكية: ويقصد بها وجود حملة أسهم يملكون نسبة كبيرة من أسهم الشركة (5٪ فأكثر من رأس مال الشركة). ويساعد تركز الملكية لأسهم الشركة في تخفيض تضارب المصالح بين الملاك وبين المديرين، وكلما زاد تركز الملكية لأسهم الشركة أدى ذلك إلى تحسن في إدارة الشركة من خلال تخفيض تكلفة الوكالة (Jensen, 1993). ويشير آخرون إلى أن هناك علاقة غير خطية بين تركز الملكية لأسهم الشركة وبين أدائها (Brown and Caylor, 2004; Beiner, 2006; Black, 2008).
وفي ضوء ما تقدم يتوقع أن يكون هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحاكمية المؤسسية مقاسة بتركز الملكية وبين أداء الشركة.

حجم مجلس الإدارة: ويعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملا هاما في فعالية مجلس الإدارة، ولكن الدراسات التي تناولت حجم مجلس الإدارة لم تقدم دليلا واضحا حول العلاقة بين حجم المجلس وبين فاعليته، حيث أشارت نتائج دراسة (Jensen, 1993) إلى أن مجلس الإدارة الأكبر حجما أقل فاعلية، أما دراسة (Dalton *et al.*, 1999) فقد بينت أن مجلس الإدارة كبير الحجم يقدم منفعة للشركة من خلال تنوع خبرات أعضائه وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل. وبالنظر إلى المادة 1 من الباب الثاني من دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان نجد انها تركت تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة للنظام الأساسي للشركة شريطة أن لا يقل عددهم عن خمسة أعضاء ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضوا (هيئة الأوراق المالية، 2007).
و في ضوء ما تقدم يتوقع أن يكون هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحاكمية المؤسسية مقاسة بحجم مجلس الادارة وأداء الشركة.

استقلالية مجلس الإدارة: تلعب استقلالية مجلس الإدارة دورا هاما في عملية الحد من تضارب المصالح بين الملاك وبين المديرين، وتعتبر استقلالية مجلس الإدارة من أهم الخصائص التي تعزز قيام مجلس الإدارة

بمهامه الإشرافية والرقابية والتي لها دور بالغ في الحد من قدرة المديرين على التصرف بما يخدم مصالحهم الخاصة دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الملاك (الفار، 2006). ومن الخصائص الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها للوقوف على استقلالية مجلس الإدارة هي فصل الأدوار الرئيسية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

وتلعب عملية الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي دورا هاما في فاعلية وكفاءة المجلس، بحيث لا يسندا منصبا رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لنفس الشخص، وهذا ما أكد ت عليه دراسة (Fama and Jensen, 1983)و(Jensen, 1993).

وقد نصت المادة الخامسة من الباب الثاني في دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان على عدم جواز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي آخر. وبناء على ما تقدم، سيتم استخدام هذا المؤشر لقياس استقلالية مجلس الإدارة، حيث تعطى الشركة قيمة (1) اذا كان هناك جمع بين منصبي رئيس مجلس الادارةوالمدير التنفيذي، و(0) إذا كان هناك فصل بين المنصبين.

وفي ضوء ما تقدم يتوقع أن تكون هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استقلالية مجلس الادارة وأداء الشركة.

الإفصاح والشفافية: يعتبر الإفصاح والشفافية من أهم أساسيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعالم المال والاقتصاد بشكل عام، وببورصة الأوراق المالية بشكل خاص. ويعرف الإفصاح بأنه "عرض المعلومات الهامة للمستثمرين والمساهمين والدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة الشركة على تخصيص الأرباح في المستقبل ومقدرتها على سداد التزاماتها" (عبد الله، 1995، ص). كما عرفت الشفافية بأنها "خلق بيئة تجعل فيها المعلومات المتصلة بالظروف والقرارات والأعمال القائمة متاحة ومنظورة وقابلة للفهم من جانب كل المشاركين في السوق"(العثمان، 2010، ص).

وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الإفصاح والشفافية عن طريق إعداد مؤشر للإفصاح عن الحاكمية يتكون من اربعة بنود هي: أعضاء مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، كبار المساهمين وتوزيع المساهمين. وستعطى القيمة (1) في حالة الإفصاح عن البند، والقيمة (0) إذا لم يفصح عنه.

في ضوء ما تقدم يتوقع أن يكون هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحاكمية المؤسسية مقاسة بالإفصاح والشفافية وأداء الشركة.

8- 3- 2 المتغير التابع: الأداء

وقد تم قياسه من خلال المؤشرات التالية:

القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (Market Value to Book Value): وتوضح هذه النسبة ما يضيفه السوق (أي سوق المال) من قيمة على السهم العادي قياسا بما هو مسجل كقيمة دفترية لذلك السهم في السجلات (الزبيدي، 2011). وتحتسب هذه النسبة على النحو التالي:

القيمة السوقية للأسهم / مجموع حقوق المساهمين

القيمة السوقية إلى صافي الدخل (Market Value to Net Income): ويقصد بها نسبة سعر السهم العادي الواحد إلى الربح لكل سهم وهذه النسبة معروفة ضمن مصطلح (P/E) وهي نسبة تقويمية تعكس حالة التفاؤل والتشاؤم بشأن أسعار الأسهم (Francis,1983). وتحتسب هذه النسبة على النحو التالي:

القيمة السوقية / صافي العائد.

مؤشر توبن: ويعرف بأنه نسبة القيمة السوقية للشركة إلى القيمة الاستبدالية لأصول الشركة. ويستخدم لتقييم ربحية الاستثمار الذي بني على فرضية أن الربحية المستقبلية لاستثمارات الشركة التي تعمل في السوق النشط تنعكس في نسبة الربحية المتوقعة للاستثمار المستقبلي (Jone & James, 2003). وتكون نسبة توبن عادة قريبة من "الواحد صحيح"، وفي حال كانت أكبر من "واحد صحيح" فهذا يدل على وجود مصدر لقيمة غير مقدرة، وتساهم في وجود قيمة غير ملموسة لاستثمارات الشركة، أما إن كانت القيمة أقل من "واحد صحيح" فهذا يعكس يعكس قيمة سوقية للشركة أقل من القيمة الاستبدالية لأصولها (Chung & Pruitt, 1994). وعند احتساب نسبة توبن لبيانات هذه الدراسة سوف يتم استثناء القيمة النقدية للأسهم الممتازة من المعادلة وذلك بسبب عدم تعامل الشركات الصناعية والخدمية الأردنية عينة الدراسة بالأسهم الممتازة، مع بقاء متغيرات المعادلة الأخرى على حالها.

العائد على الأصول: وهو مؤشر لقياس مدى ربحية الأصول المستثمرة، وتحتسب هذه النسبة على النحو التالي:

نسبة صافي الدخل/ إجمالي الأصول

8- 3- 3 نموذج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة سيتم اختبار النموذج التالي:

$$PER= \alpha + \beta_1 OSC + \beta_2 BOZ + \beta_3 BIN + \beta_4 DISC + \varepsilon$$

حيث:

PER أداء الشركات

α قيمة الثابت

OSC تركز الملكية

BOZ حجم مجلس الإدارة.

BIN استقلالية مجلس الإدارة.

DISC الإفصاح والشفافية.

ε خطأ التقدير العشوائي.

9. تحليل البيانات

9- 1 وصف متغيرات الدراسة

يبين الجدول رقم (1) وصفا المتغيرات الكمية للدراسة لقطاع الصناعة، وقطاع الخدمات، والقطاعين معا وذلك باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومن جهة أخرى يبين الجدول رقم (2) وصفا لمتغيري استقلالية مجلس الإدارة والإفصاح وذلك باستخدام التوزيعات التكرارية.

تشير قيم الأوساط الحسابية في الجدول (1) إلى وجود اختلاف بين القطاعين في متغيرات الأداء باستثناء العائد على الأصول. ومن جهة أخري يبن الجدول التقارب الكبير بين القطاعين في نسبتي تركز الملكية وعدد أعضاء مجلس الإدارة. ويلاحظ أن معدل تركز الملكية في القطاعين معاً يبلغ 56.5%. وهذه النسبة تتجاوز النصف، مما يدل على وجود درجة عالية من تركز الملكية في الشركات الأردنية. وأخيرا فإن قيم الانحرافات المعيارية للنسب ضمن القطاع الواحد والقطاعيين معاً عالية نسبياً مما يشير إلى تشتت واختلاف لهذه النسب عن وسطها الحسابي، الأمر الذي يعني أن هذه المتغيرات قد لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما سيتم معالجته قبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (1) وصف المتغيرات الكمية للدراسة

المتغير	قطاع الصناعة		قطاع الخدمات		القطاعان معاً	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
MVBV	1.344	1.002	3.249	5.488	2.163	3.777
MVNI	16.539	24.601	33.071	58.808	23.645	43.352
Tobin's Q	0.993	0.503	1.189	0.665	1.077	0.584
ROA	0.080	0.134	0.078	0.140	0.080	0.136
OSC	0.552	0.205	0.583	0.186	0.565	0.196
BOZ	7.892	2.762	9.592	2.532	8.623	2.786

ويشير الجدول رقم (2) إلى أن نسبة استقلالية مجلس الإدارة في القطاعين معاً تبلغ 62.3٪. وهو ما يدل على درجة عالية نسبيا من التزام الشركات بتحقيق استقلالية لأعضاء مجلس الإدارة وذلك لكي تكون أحكامهم على القرارات المتعلقة بعمليات الشركة وطرق تمويل هذه العمليات والمخاطر التي قد تواجها أحكاماً صحيحة وعادلة ولمصلحة الشركة وبعيدة عن التحيز. كما يلاحظ أن مقدار الالتزام باستقلالية المجلس أعلى في الشركات الخدمي منه في الشركات الصناعية حيث بلغت النسب في القطاعين 77.6٪و62.3٪ على التوالي.

كما يشير الجدول أيضا إلى وجود درجة عالية من الإفصاح في الشركات، حيث بلغت النسبة في الشركات الخدمية والشركات الصناعية 75.5٪و64.6٪ على التوالي.

جدول (**2**) وصف متغير استقلالية مجلس الإدارة والإفصاح

المتغير		قطاع الصناعة		قطاع الخدمات		القطاعان معاً	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
BIN	**عدم استقلالية مجلس الادارة**	32	49.2	11	22.4	43	37.7
	استقلالية مجلس الادارة	33	50.8	38	77.6	71	62.3
المجموع		**65**	**100**	**49**	**100**	**114**	**100**
ACI	**عدم وجود الإفصاح**	23	35.4	12	24.5	35	30.7
	وجود الإفصاح	42	64.6	37	75.5	79	69.3
المجموع		**65**	**100**	**49**	**100**	**114**	**100**

9- 2 نتائج تحليل الانحدار المتعدد

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المؤشرات الأربعة للحاكمية المؤسسية المستخدمة في هذه الدراسة (تركز الملكية، وحجم مجلس الإدارة، واستقلالية مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية) على أداء الشركات عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

وقبل البدء بتطبيق نموذج الانحدار المتعدد تم التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وذلك من خلال احتساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة. وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين 0.080و0.475 مما يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة بشكل عال جدا قد يؤثر على نتائج الدراسة. ولمزيد من التأكد تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين VIF لكل متغير من المتغيرات المستقلة. وتبين النتائج أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) وتتراوح ما بين 1.23و1.49 وبالتالي يمكن القول أن ظاهرة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة ليست بدرجة كبيرة لتأثر على نتائج الدراسة. كما تم أيضا معالجة مشكلة تشتت القيم في بعض المتغيرات من احتساب اللوغاريتم الطبيعي لها. ويبين الجدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للنماذج الأربعة التي استخدم كل منها مقياسا مختلفا للأداء.

جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام مؤشرات مختلفة للأداء

المتغير التابع	الأداء			
	القيمة السوقية إلى القيمة	القيمة السوقية إلى صافي الدخل	مؤشر توبن Tobin's Q	العائد **على** الأصول ROA
OSC	5.214 (0.015)**	34.568 (0.114)	1.203 (0.000)*	0.065 (0.390)
BOZ	0.340 (0.018)**	2.863 (0. 510)	0.034 (0.107)	0.015 (0.005)*
BIN	-0.864 (0.318)	27.217 (0.003)*	0.039 (0.764)	-0.041 (0.184)
DISC	-0.551 (0.326)	7.091 (0.436)	0.409 (0.002)*	0.043 (0.173)
R2	**0.103**	**0.284**	**0.167**	**0.112**
F (Sig)	**0.017**	**0.000**	**0.000**	**0.011**

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى (($\alpha \le 0.01$

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى (($\alpha \le 0.05$

يوضح الجدول (3) صلاحية كل نموذج من النماذج الأربعة لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة الممثلة لممارسة الحاكمية المؤسسية، والمتغير التابع الممثل لأداء الشركات. حيث بلغت قيمة F المحسوبة للنموذج الأول (3.146) بمستوى معنوية (0.017)، وللنموذج الثاني (10.831) بمستوى معنوية (0.000)، وللنموذج الثالث (5.455) بمستوى معنوية (0.000)، وللنموذج الرابع (5.836) بمستوى معنوية (0.000). ويلاحظ أن مستوى الدلالة للإحصائي (F) في النماذج الأربعة أقل من (0.05)، وهذا إشارة إلى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة في كل نموذج على تفسير التغير الحاصل في مؤشر الأداء المستخدم في هذا النموذج.

وفيما يتعلق بأثر التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية على أدائها مقاسا بالقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية MVBV تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى قدرة متغيرات الحاكمية المستخدمة على تفسير(10.3٪) من التغير الحاصل في نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية. كما يلاحظ أن لكل من تركز الملكية OSC وعدد أعضاء مجلس الإدارة BOZ أثر ذو دلالة إحصائية على نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية، حيث بلغت قيمة بيتا (β) لمتغير تركز الملكية تساوي 5.214 وبدلالة إحصائية (0.015). كما أن قيمة بيتا (β) لمتغير عدد أعضاء مجلس الإدارة بلغت 0.340 وبدلالة إحصائية (0.018). في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من استقلالية مجلس الإدارة BIN والإفصاح DISCعلى نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لهذين المتغيرين أكبر من (0.05).

وفيما يتعلق بأثر التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية على أدائها مقاسا بالقيمة السوقية إلى صافي الدخل MVNI تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى قدرة متغيرات الحاكمية المستخدمة على تفسير (28.4٪) من التغيرات في نسبة القيمة السوقية إلى صافي الدخل. كما يلاحظ أن

لاستقلالية مجلس الإدارة BIN فقط أثر ذو دلالة إحصائية على نسبة القيمة السوقية إلى صافي الدخل، حيث بلغت قيمة بيتا (β) (27.217) وبدلالة إحصائية (0.003). كما تبين النتائج أيضا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تركز الملكية OSC وعدد أعضاء مجلس الإدارة BOZ والإفصاح DISC على نسبة القيمة السوقية إلى صافي الدخل حيث كانت قيمة الدلالة المعنوية لكل منها أكبر من (0.05).

وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 للنموذج الثالث الخاص بقياس أثر ممارسة الحاكمية على الأداء مقاسا بمؤشر توبن TOBIN'S Q (0.167)، مما يدل على ان المتغيرات المستقلة مجتمعة تستطيع تفسير ما نسبته (16.7٪) من التغيرات في هذه النسبة. كما تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد لهذا النموذج أن لتركز الملكية OSC والإفصاح DISC أثر ذو دلالة إحصائية على نسبة Tobin's Q، حيث بلغت قيمة بيتا (β) لمتغير تركز الملكية (1.203) وبدلالة إحصائية (0.000)، في حين حيث بلغت قيمة بيتا (β) لمتغير الإفصاح (0.409) وبدلالة إحصائية (0.002). وتبين النتائج أيضا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من عدد أعضاء مجلس الإدارة BOZ واستقلالية مجلس الإدارة BIN على مؤشر تربن حيث كانت قيمة الدلالة المعنوية لكل منها أكبر من 5٪.

وبخصوص أثر عوامل الحاكمية المؤسسية مجتمعة على أداء الشركة مقاسا بمعدل دوران الموجودات، تشير النتائج في الجدول (3) أن معامل التحديد قد بلغ (0.112)، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تستطيع تفسير ما نسبته (11.2٪) من التغيرات في معدل دوران الموجودات. كما يتبين من قيمة بيتا (β) لمتغيرات الحاكمية المؤسسية أن تركز الملكية يتميز بأعلى دلالة معنوية (0.000) حيث بلغ الأثر الكلي لهذا المتغير (3.397)، تلاه بالأهمية متغير الإفصاح والشفافية ثم عدد أعضاء مجلس الإدارة، في حين كان متغير استقلالية مجلس الإدارة الأقل من حيث الدلالة.

10. النتائج

من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى ما يلي:

1. يوجد التزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية أعلى من المتوسط من حيث تركز الملكية، عدد أعضاء مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية حيث بلغت المتوسطات بالتحديد (0.565)، (8.623)، (0.623)، و(0.690) على التوالي.
2. توجد فروق في الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية بين قطاعي الصناعة والخدمات من حيث تركز الملكية، وعدد أعضاء مجلس الادارة، واستقلالية مجلس الادارة، والافصاح والشفافية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الحاكمية المؤسسية على مقاييس الأداء.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتركز الملكية على الأداء مقاسا بالقيمة السوقية إلى القيمة الدفتريةوبمؤشر توبن.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم مجلس الإدارة على الأداء مقاسا بالقيمة السوقية إلى القيمة الدفتريةوبالعائد على الأصول.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة على الأداء مقاسا بالقيمة السوقية إلى صافي الدخل.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح على الأداء مقاسا بمؤشر توبن.

11. التوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

1. أن تسعى الشركات المساهمة العامة الأردنية إلى العمل على تحقيق الفصل بين وظيفة المدير التنفيذيورئاسة مجلس الإدارة من أجل ضمان استقلالية المجلس وقراراته.
2. أن تسعى الشركات المساهمة العامة الأردنية إلى زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة وذلك لما له من تأثير إيجابي على أداء وإنتاجية الشركات، ذلك أن زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة يزيد من حجم ونوع الخبرات في المجلس، ويساعد في الوصول الى القرارات الحكيمة التي تدعم الشركة وتضمن نموها واستمراريتها، حيث تبين من خلال نتائج الدراسة أنه بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية.
3. ضرورة التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بالإفصاح والشفافية لبياناتها المالية بشكل دوري وبانتظام، لما له من دور في زيادة مصداقية البيانات المالية لدى مستخدميها.
4. التأكيد على أهمية التوسع في تطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية في البيئة الأردنية والاستفادة منها في تعزيز آليات الرقابة وتحقيق جودة وشفافية المعلومات المحاسبية التي ستنعكس على حركة سوق الأوراق المالية.
5. ضرورة قيام الجهات الرقابية بمتابعة مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، وفرض عقوبات على الشركات غير الملتزمة بتلك المبادئ، وذلك للحفاظ على الموارد الاقتصادية في المجتمع والنهوض بالاقتصاد المحلي والحفاظ على هذه الموارد من الهدر والاختلاس.
6. ضرورة الاشارة الى أن دور الحاكمية المؤسسية لا يقتصر على وضع القواعد ومراقبة تنفيذها أو تطبيقها، ولكن ليمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لايتحقق الا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الاخرين بمن فيهم الجمهور.
7. عقد دورات من قبل الغرف التجارية والهيئات المعنية لبيان أهمية الحاكمية المؤسسية وأثرها على أداء الشركات المساهمة، وذلك لتكوين الوعي لدى الاداريين والمساهمين والمستثمرين بأهمية الحاكمية.
8. الاعلان عن معيار صناعي يقيس مدى التزام الشركات المساهمة بالحاكمية المؤسسية، وترتيب الشركات المدرجة في السوق المالي حسب ترتيبها في هذا المعيار، وذلك بشكل دوري.
9. اجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بأداء الشركات، حيث تبين أن هناك نقصاً واضحاً في تناول هذا الموضوع في الدراسات العربية مع التركيز على زيادة حجم العينة.

المراجع

المراجع العربية

البنـك المركــزي الأردنــي (2007)، **دليــل الحاكميــة المؤسســية للبنــوك في الأردن**. مــن الانترنــت: http://www.sdc.com.jo

دائرة مراقبة الشركات (1997)، قانون الشركات الأردني رقم 22 لسنة 1997 وتعديلاته.

الزبيدي، حمزة محمود، (2011)، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

طريف، جليل (2003)، تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة. من مؤتمر "لماذا تنهار بعض الشركات ؟ التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر"، مركز المشروعات الدولية الخاصة. من الانترنت : http://www.cipe-egypt.org 26/12/2010

عبد الله، خالد أمين (1995)، "الإفصاح ودوره في تنشيط التداول في أسواق الأوراق المالية العربية"، *مجلة المحاسب القانوني العربي*، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 92، ص38.

عـلام، بهـاء الـدين، (2009)، "أثـر الآليـات الداخليـة للحاكميـة المؤسسـية علـى الأداء المـالي للشـركات المصرية: دراسة تطبيقية"، غير منشورة، من الانترنت: http://www.eiodqa.eiod.org

الفضـل، علـي مؤيـد محمـد (2007)،"علاقـة بـين الحكميـة المؤسسـية وقيمـة الشـركة: دراسـة حالـة في الأردن"، *أفاق اقتصادية*، المجلد (28)، العدد(112)، ص ص: 15- 71.

قـانون تنظـيم أعمـال التـأمين رقـم 67 لسـنة 2002، جريـدة رسميـة بتـاريخ 2002/11/17، عـدد 4572 صفحة 5482.

قباجة، عدنان عبد المجيد (2008)، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سـوق فلسـطين لـلأوراق المالية، رسـالة دكتوراه غير منشـورة، جامعة عمـان العربيـة للدراسـات العليـا، عمان، الأردن.

هيئـة الأوراق الماليـة (2009)، "دليـل قواعـد حوكمـة الشـركات المسـاهمة المدرجـة في بورصـة عمـان". مـن الانترنت:http://www.sdc.com.jo

المراجع الأجنبية

AL-Rawashdeh, R. (2007), **The Effect of Ownership Structure on the performance of Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange**. Unpublished Master Thesis, The University of Jordan.

Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M., and Zimmermann, H. (2006),"An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation", *European Financial Management*, Vol. 12, No. 2, pp 249-283.

Black, B., Jang, H., and Kim, W. (2003),"Does Corporate Governance Affect Firm Value", Evidence from Korea. From **http://papers.ssrn.com**

Black, B., and Kim, W., Jang, H., and Park, K. (2008), "How Corporate Governance Affects Firm Value: Evidence on Channels from Korea". From**: http://ssrn.com/.**

Brown, L., and Caylor, M. (2004)," Corporate Governance and Firm Performance", **Working Paper Georgia State University**.

Cadbury, A. (1992), **Repot of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, South Quay Plaza, Marsh Wall, London, 1-90.
Carroll, A., and Bocholt, A. (2006). **Business and Society: Ethics and Stakholder Management.** Sixth edition, Thomson- South Western, Bason, Ohio.
Cattrysse, J. (2005), "Reflection on Corporate Governance and The Role of The Internal Auditor", From: **http://ssrn.com/.**
Chung, H., Pruitt, W. (1994), " A Simple Approximation of Tobin's q", *Financial Management Association*, Vol. 23, No. 3, PP. 70- 74.
Dalton, D., Daily, C., Johnson, J., Ellstrand, A. (1999), "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal,* Vol. 42, pp 674-686.
Davies, A. (2006), **Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success**, Gower, Aldershot, Hants, England.
Drobetz, W., Schillhofer, A., and Zimmermann, H. (2004), "Corporate Governance and Expected Stock Returns", : Evidence from Germany *European Financial Management*, Vol. 10 No. 2, pp 267-293.
Dwivedi, N. and Jain, A.(2005), "Corporate Governance and Performance of Indian Firm: The Effect of Board Size and Ownership", *Journal of Responsibilities and Rights*, Vol. 17, No. 3, pp.161-172.
Fama, E., and Jensen, M. (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Low and Economics*, No. 26, pp 301-325.
Francis, J. Lafond, R., Schipper, K. (2004),"The Market Pricing of Earning Quality". From: www.ssrn.com
Jackson, I., and Nelson, J. (2004), **Profits with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Value**, first edition, Currency Doubleday, New York,.
Jensen, M., (1993)," The Modern Industrial Revolution, EXIT, and Failure of Internal Control System", *Journal of Finance*,Vol. 48, pp 831-880.
Jensen, M., and Meckling, W., (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4, pp305-360.
John, P., and James, A. (2003), "Using Tobin's Q Ratio to Asset the Strategy of Repurchasing Shares", *The Quarterly Journal of Indian Institute of Finance*, Vol. XVII, No. 1.
Kanellos, T. and George, T. (2007), "Corporate Governance and Firm Performance: Results from Greek Firm". From: **http://ww.ssrn.com**
OECD (2004). **OECD Principles of Corporate Governance.** From: Http://www.oecd.org
Sakai, H. and Asaoka, H. (2003), **The Japanese Corporate Governance System and Firm Performance: Toward Sustainable Growth**, Research Center for Policy and Economy, Mitsubishi Research Institute. From: http://www.esri.go.ip

دور المسؤولية الإجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات

د. محمد زرقون* & أ. جميلة العمري **

مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

* . أستاذ محاضر بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

**. أستاذ باحث، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز مفهوم وأهمية المسؤولية الإجتماعية في تفعيل حوكمة الشركات، من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من المسؤولية الإجتماعية والحوكمة ومن ثم تبيان العلاقة بينهما وتحديد أبعاد المسؤولية الإجتماعية. حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية التي تتعدى مسؤوليتها الاقتصادية الهادفة إلى تعظيم أرباحها لتشمل بيئتها التي تعيش فيها، والأطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين....الخ. في سبيل خدمة المجتمع كافة، وبتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وجعله تتوسع إلى الإشكاليات المطروحة في الوقت الراهن لترتقي لتصبح "مؤسسة مواطنة تهتم بتطوير المجال الاستراتيجي، نظرية الكفاءات والمعارف وحوكمة المؤسسات وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مداخلاتها ومخرجاتها وكذلك في المجال حوكمة المؤسسات و ما يمكن أن تسهم بها المسؤولية الاجتماعية في التطور المستمر وعلى مستوى مختلف المجالات مثل امن المؤسسة، نوعية المعلومات المقدمة، الفعالية، التحكم في التكاليف وتنمية الاختيارات الإستراتيجية....الخ .حتى أصبح وسيلة قيادية ضرورية وإستراتيجية لمجموع الأطراف ذات المصلحة يسمح بتطوير التطبيقات الجيدة لمبادئ حوكمة المؤسسات وذلك بتحقق المؤسسة عوائد مجزية للمالكين لهذا اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه مجتمعها بصفة عامة ومواردها بصفة خاصة.

الكلمات المفتاح: المسؤولية الإجتماعية، الحوكمة، أبعاد المسؤولية الإجتماعية، الأداء، المنظمات.

المقدمة:

بدأت المؤسسات في عصر العولمة تبحث عن نظم أكثر سرعة وتأثيرا على النمو الاقتصادي وعلى البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها، فهي تعمل وتسعى باستمرار فيما إذا كان التقدم الاقتصادي قد يحسن في نوعية حياة العمل فيها. والفكرة الأساسية التي يتم التركيز عليها لإعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية والأخلاقيات من اجل الحصول على أخلاقيات الأعمال التي لا تزال تترك خارج نطاق التيار العام الذي تسير عليه المؤسسات في عالم متغير سريع التطور بتقنياته المتنوعة؛ فالمؤسسة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها بان تنسجم والمعايير والمبادئ الأخلاقية في العمل خاصة التي تعتمد عليها الفعاليات الاقتصادية، في ضوء المشاكل الاجتماعية المتفاقمة ذات التأثير البالغ على أعمالها وفاعليتها والتي جاءت متزامنة مع الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية والتطور العلمي و التكنولوجي السريع، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه كلا من المسيرين وأصحاب المؤسسة أمام السعي لتحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والاستمرار وتعد الوسيلة الوحيدة أمام هذه المؤسسات لبلوغ هذا الهدف هو تبني الحوكمة وبرامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه، ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية والحوكمة تعد حجر الزاوية، وأداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها.

إذا ما تبنت المؤسسات فلسفة المسؤولية الاجتماعية لتفعيل دور الحوكمة فان ذلك سيعزز من سمعتها، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي التزام المؤسسات الاقتصادية بتوفير البيئة المناسبة، وعدم تبديد الموارد، لرفع من حصتها في السوق وتعزز سمعتها. وعليه نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم المسؤولية الإجتماعية في تفعيل حوكمة الشركات ؟

قمنا بدراسة وعرض هذا الموضوع عبر تجزئته إلى المحاور الأساسية التالية:

- ✓ **المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات؛**
- ✓ **المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية؛**
- ✓ **المحور الثالث: أبعاد المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات.**

أولا: الإطار النظري لحوكمة الشركات.

1- مفهوم حوكمة الشركات.

تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد السواء؛ وهو الأمر الذي دعا إلى تعاظم الاهتمام بآليات ومعايير وتطبيقات حوكمة الشركات.

تجدر الإشارة إلى إنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف أوحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا Corporate Governance

Encyclopedia وهذا ما تؤكد عليه موسوعة المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

ولكن في مجمله يمكن إيجاز أهم التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات فيما يلي:1

- بأنها مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير،والتي أصبحت من المتطلبات المثلى في كل المحيطات الاقتصادية، والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني.
- كما عرفها البنك الدولي :" 1992 " الحكم الرشيد مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والمؤسسات،والتي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزخر بها. لا بد من الربط بين الحكم الرشيد والتنمية التشاركية، وكذا حقوق الإنسان والديمقراطية، إضافة إلى تعيين وتعريف احترام القوانين وتسيير القطاع العام، محاربة الرشوة وتخفيض النفقات الفائضة والمبالغ فيها في المجال الإداري والعسكري.
- وعرفتها لجنة الحاكمية الإجمالية :" 1995 " يعتبر هذا التعريف أكثر عمومية حيث ينص على أن: " الحاكمية هي مجموعة الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة".
- .كما يلاحظ أن كلمة الحوكمة مشابه لكلمة الرقابة، لذلك عرفت بأنها" :الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المؤسسة، لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة."
- كما يصف تقرير منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي ": يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فان الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارة لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات ." وتواصل المنظمة في توثيق بسيط و محكم في جملة بسيطة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:2 "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار و تراقب الشركات" 2
- **تعريف الحوكمة على ضوء الممارسات الأخلاقية ووفق منظور السلوك الأخلاقي والمهني:** بمقتضى مراعاة الضمير المهني والعامل الأخلاقي لممارسة أعمال الإدارة يأخذ مفهوم الحوكمة أبعادا أخلاقية سلوكية كما يلي: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن مفهوم الحوكمة يحمل في طياته العديد من المفاهيم السلوكية والمسؤولية الإجتماعية وخاصة التوازن في تحقيق مصالح كافة أطراف المشروع الإقتصادي، ومن أهمها: الانضباط والشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة والمسؤولية الإجتماعية

و مما سبق يمكن أن نعرف حوكمة الشركات بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية."

2- أهداف حوكمة الشركات.

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها: 3

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة؛
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة؛
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة؛
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية؛
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي او الإداري أو الأخلاقي؛
- توفير فرص عمل جديدة؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة؛
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة؛
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة؛
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

وفي الأخير أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل أشكاله، والعمل بشتي الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات او القوانين والامتيازات المنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

3- خصائص حوكمة الشركات.

لحوكمة الشركات مجموعة من الخصائص هي: 4

- **الانضباط** :أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح؛
- **الشفافية** :أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية** :أي لا توجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل؛
- **المسؤولية** :أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛
- **المساءلة** :أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية؛
- **العدالة** :أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كعون اقتصادي جيد.

4- أدوات الحوكمة ووسائلها.

حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توافر الآتي:5

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
- جود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن.
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
- إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.
- الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.

ثانيا: المسؤولية الإجتماعية.

1- تعريف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته.من خلال السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها التجارية قصد تحسين أثرها في المجتمع وفي ما يلي أمثلة لبعض التعاريف:

- **تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.6
- **تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها** "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.7
- **تعريف منظمة المقاييس العالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية بأنها**" مسؤولية المنظمة عن الاثار المترتبة لقراراتها وانشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الاخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الاخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين(ISO26000).8
- كما تعرف أيضا " إلتزام المؤسسة بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصلح الأطراف الأخرى عير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين، الزبائن....الخ"9

أي أنه على المؤسسة الإهتمام بالتزاماتها الإجتماعية إتجاه العاملين و الزبائن وغيرهم.

تمثل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطو ير العاملين وتحسين حياتهم، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

وكما يشير مصطلح المسئولية الاجتماعية إلى الاستجابة الاجتماعية حيث يتضمن المصطلح الأول نوعا من الإلزام بينما يتضمن المصطلح الثاني إلى وجود دافع أو حافز أمام رأس المال لتحمل المسئولية الاجتماعية، فقد حددها ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية تحدد لمسؤوليات الشركات وهي:10

1) المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح Profit Responsibility

وتشير إلى أن مسؤولية المنظمة كانت متمثلة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم، وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الاقتصاديFriedman .

2) المسؤولية تجاه أصحاب المصالح Stakeholder Responsibility

نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المنظمة، ظهر ما يسمى بالمسؤولية تجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين، مجهزين، موزعين،...وغيرهم.

3) المسؤولية تجاه المجتمع Societal Responsibility

وقد انتشر هذا المفهوم في الأعوام الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام .وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر" Green Peace " والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة مثل التسويق الأخضر " Green Marketing ".

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلاص تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها "هي عبارة عن ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته مع ضمان مراعاة حقوق الموارد البشرية وقيم المجتمع وأخلاقياته والالتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية والإفصاح".

2- لمحة تاريخية حول نشأة المسؤولية الاجتماعية.

إن المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة و المعروفة لدينا بشكل دقيق، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط، إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع و بشكل موضوعي، و بالتالي فإنها ليست ظاهرة جديدة، أو حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة، و التي يمكن تهدئتها أو معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة.

فنشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل التي تشكل إطار لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كالتالي:11

- **مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800- 1920):** في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح و التوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، و رفع شعار"ما هو جيد لي جيد للبلد".
- **مرحلة إدارة الوصاية، من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات:** خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين، أما الشعار خلال هذه الفترة فهو "ما هو جيد للشركات جيد للبلد".
- **مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر:** تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري و لكن الأفراد أهم من النقود، و هذا يحقق المصلحة الخاصة للشركة و مصالح المساهمين و المجتمع ككل، الشعار هو "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد".

3- **أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.**

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني، الأخلاقي، والبيئي، وتتركز في بعض المجالات كما يوضحه الجدول التالي:12

الجدول(1):يوضح أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

المسؤولية اتجاه المجتمع	المسؤولية اتجاه حماية المستهلك	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية اتجاه حماية البيئة
• إنجاز المشاريع الأساسية. • تقديم الهبات والتبرعات. • توفير فرص العمل للنساء وللمعاقين • المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية والحضارية • المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي	• التبيين؛ • السعر؛ • الضمان؛ • التعبئة والتغليف؛ • التوزيع • الإعلان • المقاييس والأوزان • النقل والتخزين	• تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع • عدم احتكار المنتجات • وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة • تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية • عدم التحايل بالأسعار	• الالتزام بالتشريعات البيئي • الاقتصاد في استخدام الموارد • الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة • تجنب مسببات التلوث • آلية التخلص من النفايات • المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة

المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)**، مرجع سابق.

وأيضا حسب **Carroll** فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في:13

1) **المسؤولية الاقتصادية** :باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.
2) **المسؤولية القانونية** :تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيد به.
3) **المسؤولية الأخلاقية** :مجموع سلوكات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.
4) **المسؤولية التطوعية** :وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية....الخ.

وفي هذا الإطار أشار كارول إلى شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية، حيث طور مصفوفة هرمية بين فيها أربعة أبعاد رئيسية هي الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخير لها، وكيفية تأثير كل واحد على الآخر كما يوضحه الشكل التالي:14

الشكل رقم (1): يوضح هرم *Carroll* للمسؤولية الإجتماعية.

المسؤولية الخيرية

إن التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز

المسؤولية الأخلاقية

عندما تراعي المؤسسة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح

المسؤولية القانونية

طاعة القوانين حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد

المسؤولية الاقتصادية

4- أهمية المسؤولية الاجتماعية.

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوط المفروضة عليها ومن شان الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق مزايا بالنسبة للمؤسسة والمجتمع و الدولة و أهمها ما يلي:15

1) **بالنسبة للمؤسسة:**

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و خاصة لدى العملاء و العمال و خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة موجود المؤسسة؛
- تحسين مناخ العمل نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي و الأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

2) **بالنسبة للمجتمع:**

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة و سيادة مبدأ تكافؤ الفرص و هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؛ تحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف و الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد و هذا يساهم بالاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية.

3) **بالنسبة للدولة:**

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها و خدماتها الصحية و التعليمية و الثقافية و الاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب و عي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي و القضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

ثالثا: أبعاد المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات.

بعد إعطاء فكرة عن الحوكمة، كان لزاما ربط هذا الأخير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و التي تعرف بأنها الاندماج الطوعي من طرف المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية و البيئية في نشاطاتها الاقتصادية و علاقاتها مع شركائها.

1- تحليل أبعاد مفهوم الحوكمة في المؤسسة.

يرتبط مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات بمفاهيم أخرى ذات العلاقة وهي أيضا من المصطلحات الحديثة في هذا المجال إدارة الأعمال، من هذه المصطلحات الحوكمة؛

1) **مفهوم الحوكمة في المؤسسة:** يرتكز مفهوم الحوكمة على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل .وبما لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل المؤسسات .وعليه، فإن مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه قطاع أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين.

ونعني بحوكمة المؤسسة هي توزيع السلطات داخل المؤسسة، فهي اسلوب وطريقة الحكم والقيادة ونموذج التسيير في المؤسسة العمومية والخاصة على حد سواء واسلوب الحوكمة نشير من خلاله الى اشكال التنسيق والتشاور والمشاركة بين كل اصحاب المصالح في المؤسسة والشفافية في اتخاذ القرار

2) **النموذجين التنظيميين للحوكمة:** من الناحية التنظيمية هناك مفهومين (نموذجين لحوكمة المؤسسة) هما:

أ- **نموذج((le modèle actionnaril)(shareholder** في هذا النموذج الهدف الاساسي هو تعظيم حصص المساهمين اي خلق قيمة للمساهمين وبذلك فأن المؤسسة هي المسؤولة بشكل اساسي امام مساهميها.

ب- **نموذج (stakeholder)** في هذا النموذج هدف المؤسسة هو الدفاع وحماية مصالح كل أصحاب المصالح أي الأطراف المستفيدة(La stakeholder (وهي أطراف يمكنها أن تؤثر وان تتأثر بأهداف المؤسسة. وبشكل ملموس فان أصحاب المصالح هم الاشخاص او الاطراف الذين لهم مصالح ومنافع في الجانب التنظيمي ويمكنهم التأثير على هذا الجانب ويعرفون أيضا بأنهم الأفراد او الجماعات في داخل او خارج المؤسسة الذين لهم متطلبات اتجاهها ولهم حقوق ومنافع في نشاطات المؤسسة السابقة الحالية والمستقبلية اذا في هذا النموذج لا تكون مسؤولية المسسة فقط اتجاه المساهمين وانما اتجاه كل اصحاب المصالح فيها.

❖ **أصحاب المصالح**:هم صاحب المصلحة أو الطرف المستفيد (la partie prenante) هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة للمؤسسة، مثل:

- بالنسبة للأطراف الداخليين: المسيرين، الأجراء، الموظفون.
- بالنسبة للأطراف الخارجيين: الزبائن، الموردين، الوسطاء، الماليون، البنوك، شركات التأمين، المساهمون، المؤسسات غير الحوكمية، مواطنو المجتمع المحلي البيئة....
- المساهمون والمستثمرون.

والجدول الموالى يوضح هذه الأطراف المستفيدة وأهدافهم:

الجدول رقم(2): أصحاب المصالح في المؤسسة وأهم أهدافهم.

الطرف المستفيد	أمثلة عن أهدافهم ومنافعهم
الإدارة العليا	الحوكمة، ثقافة المؤسسة، الإستراتيجيات، المسؤولية المحلية، الكفاءة والأداء، الأجور
الملاك / المساهمون	الربح، قيمة السهم في البورصة، المعلومات، الإستراتيجيات..
الزبائن	خصائص المنتوج، نوعية الخدمة المقدمة، احترام ثقافة الزبون
الدولة (الحكومة)	ضحان التموينات، السيادة، امن المجتمع، الإستقلال في مجال الطاقة، احترام القوانين، دفع الضرائب..
المجتمع (المحلي خاصة)	الآثار البيئية والاجتماعية(التوظيف)، دفع الرسوم والمساهمة المالية، ......
العمال	الأجر، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، الرضا الوظيفي....
النقابات	التفاوض،الأجور، ظروف العمل، الأمن من حوادث العمل....
الموردون/المتعاقدون	سعر وحجم الشراء، الإستمرارية، الشراكة....
البنوك	أنظمة الدفع ومرونتها، إمكانية الإقراض....
المستثمرون	معلومات حول السيولة وقابلية الإيترداد
شركات التأمين	مستوي التعاون مع المؤسسة في مجال التأمينات

المصدر: مقدم وهيبة، **دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة**، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68347/posts/159111

❖ **المسؤولية تجاه أصحاب المصالح(المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات)**:ظهر جدل كبير في مجال حوكمة المؤسسة ومازال هذا الجدل مستمرا حول من هي الأطراف التي ينبغي أن تستفيد من مكاسب المؤسسة هل هي كل أطراف المستفيدة(أصحاب المصالح) أم المساهمين أم الزبائن، أولئك الذين يدافعون عن "فكرة أصحاب المصالح" يستمدون آراءهم من البراهين والدلائل التالية:

- خلق القيمة يكون أقوي عندما تتوزع أرباحه، فمثلا المشروع الذي يلبي حاجات موظفيه و ترقيات مساهمية له قيمة مضاعفة لأنه يستهدف في وقت واحد مجموعتين من أصحاب المصالح.
- على غرار المساهمين،فإن الأجراء والموردين والممولين يتحملون أيضا نسبةمن المخاطر التي تميز المشاريع فلهم الحق أيضا في اقتسام المكاسب.

من خلال ما سبق عرفنا بأن هناك مدرستان فكريتان محددتان، الأولي أعطت الأهمية إلى تعظيم قيمة المساهمين كسبب من أسباب الوجود، وكخط إرشادي رئيسي لإدارة الشركة، والثانية تعمل على أفضل استغلال وتحسين لقيمة"أصحاب المصالح"، أي أن الفكرة وجود الشركة قائمة علي تلبية المصالح وطموح كل من يساهم في نجاحها، وخاصة أولئك الذين يتأثرون بقوة بنشاطاتها سواء كانوا من مستثمريها،أو مزوديها،أو مجتمعاتها المحلية، ومن خلال هذه الرؤية فإن مسؤولية الشركة هي أكبر من توليد المال فحسب، فعليها توليد القيم وتوزيعها بطريقة ترضي مصالح وتوقعات جميع المشاركين الرئسيين في عملية خلق القيم وهذا ما يصطلح عليه بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.16

2- الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

لقد ظهر هذا المفهوم و تطور بسرعة ردا على المخاوف الحقيقية التي صاحبت التأثير السلبي الذي مارسته وما زال مختلف المؤسسات والمصانع في العالم، حيث تأذت مظاهر الحياة واختل النظام البيئي بتلوث الهواء والماء واليابسة. ولم يسلم الإنسان من السعي الأعمى لهذه الشركات في تحقيق أرباح خيالية. فمن جهة، ظهرت كثير من أمراض العصر، والسبب في ذلك الظروف الحالية الملوثة و المحيطة بالكائنات الحية. ومن جهة ثانية، فقد تم تسريح أعداد هائلة من العمال وحرمانهم من حقهم الطبيعي في العمل والحياة وبناء مستقبلهم بدعوى العولمة و اقتصاد السوق، وهكذا تم الإضرار بهم على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي. في حين أنه في إحدى المؤتمرات التي انعقدت حول الحوكمة بمدينة ياوندي، تم التصريح بأن الحوكمة يجب أن لا يحول دون انتفاع أي شخص من الخدمات الأساسية التالية: السكن اللائق، الأمن العقاري، الماء، التربية، الصحة وحرية التنقل.

لذا فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جاء ليعكس الوعي المتزايد من كون النجاح التجاري المستديم لا يمكن تحقيقه فقط عبر تعظيم الربح في الأجل القصير. لكن الأهم من ذلك هو تبني سلوكات مسؤولة فلا أحد يمكنه تجاهل الرابط القوي الموجود بين الحكم الراشد و التنمية الاقتصادية. ففي دراسة أجراها البنك الدولي و جد أنه كلا طبقت الدولة الحوكمة، كلما ارتفع تصيب القرد من الدخل الوطني. وجاء على لسان وكيل وزارة المالية الأمريكية جون تايلور حول نتائج الأبحاث التي أجراها صندوق النقد الدولي في هذا المجال أنه كلما تم إتباع المقاييس الرئيسية للشفافية كلما أدى هذا إلى تخفيض سعر القروض الدولية و المحلية من 7 إلى 17 ٪، توضح هذه الفكرة عنصرا هاما لجذب الاستثمارات ما دام أن الحوكمة يعتبر عاملا مخفضا لمخاطر الاستثمار.

إضافة إلى هذا، فإن وجود سياسة قوية مدعومة لمؤسسات المساءلة العامة تزيد من فعالية المساعدات التي تمنحها المنظمات المالية العالمية إلى دول العالم الثالث، وتزيل الخوف من خطر إهدارها أو إساءة استخدامها. كما أنها تدفع بالمؤسسات في إطار احترام القانون إلى استخدام الموارد المحلية بشكل عقلاني و أفضل دون التأثير سلبيا عليها. كما أن الوضوح والشفافية في التعاملات المالية تضمنان استخداما أكثر كفاءة وفعالية للموارد. فلا عجب إذن كيف يدعو الحوكمة المؤسسات إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، إذ أنها (أي المؤسسات) مطالبة بإعداد استراتيجيات جديدة يتعين إتباعها وتسخيرها خدمة للتنمية المستدامة والمرفقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تشجعها أيا كان حجمها ونطاق أعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسبا وملائما من الإجراءات والممارسات وفق امكاناتها وقدرتها المادية بما يتجاوب مع حقائق السوق ومتطلباته. هذا الأسلوب هو نفسه أسلوب الحوكمة الذي يقدم للمؤسسة مجموعة اختيارات واضحة و حرة تسمح لها بالولوج في مختلف مجالات الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى الجانب الاجتماعي و الثقافي.17

الخاتمة:

بعد أن كان هدف المؤسسة الأساسي هو هدف اقتصادي، أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة ومصلحة الموارد البشرية والمجتمع بصفة خاصة كما يجب أن يكون المحيط الذي تعمل فيه محور اهتمامها، وإن الاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات أو ما يعرف بمبادئها سواء على المستوى الكلى أو الجزئي ساهم وبشكل كبير في تطوير الاهتمام بالعامل البشري داخل المؤسسة، فلم يعد الاهتمام فقط بالمساهمين كطرف ذا مصلحة بالنسبة للمؤسسة ولكن في إطار البحث المستمر والدائم أصبح الأفراد داخل المؤسسة يعتبرون طرفا ذا مصلحة أيضا من خلال اعتبارهم رأس مال هام. كما زاد الاهتمام بالمجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ أصبح يحصد مزايا الحوكمة الجيدة فإدارة المؤسسات بشكل جيد يؤدي إلى توفير فرص عمل و يبني الثقة في الاقتصاد و يمنع تبديد الموارد مما يساهم في منع وقوع الأزمات. يعتبر المسؤولية الاجتماعية وسيلة هامة، ضرورية، إستراتيجية و الأكثر ملائمة في الإطار الحديث للحوكمة من اجل قيادة المؤسسة نحو الفعالية والكفاءة.

إن ما يمكن أن يقدمه المسؤولية الاجتماعية اليوم و غدا يجب أن يفكر فيه من جانب خلق الترابط و التناسق مع القيادة وحوكمة المؤسسات متجاوزين بذلك فحص مدى تطابق الوثائق و الإجراءات مع ما تفرضه الأنظمة والتشريعات القانونية والمعايير الدولية .كما أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر كوسيلة قيادة أساسية تساهم في تطوير التطبيقات السليمة لحوكمة الشركات.

النتائج والتوصيات:

1. تحقق رفاهية وثروة المؤسسة والمجتمع التي تتحلى بالمسؤولية من خلال أهم الوسائل حوكمة الشركات التي يمكنها تحقيق ذلك لأنها ترسي القيم الديمقراطية و العدل و المسؤولية و الشفافية و تضمن نزاهة المعاملات وتعزز سيادة القانون ضد كل أشكال الفساد؛
2. دمج الإرادي للانشغالات الاجتماعية و البيئية للمؤسسات مع الأهداف التجارية و مع العلاقات لكل الأطراف ذات المصلحة الداخلية و الخارجية.
3. أن تطور مبادئ حوكمة المؤسسات بالموازاة مع تطور مفهوم اقتصادي جديد هو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مما أعطي اهتماما آخرا لمبادئ الحوكمة الاجتماعية التي تهتم بالعامل البشري داخل المؤسسة؛
4. إن وضع حيز التطبيق للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يسمح لهذه الأخيرة بتحديد إستراتيجية جديدة؛
5. تعمل الحوكمة بالنسبة للمؤسسات على وضع أنظمة تعديلية جديدة للدول المتطورة و النامية على حد السواء و بدون تميز لأنها تبنى من خلال أربع ركائز أساسية هي(ركيزة بيئية، ركيزة اجتماعية، ركيزة اقتصادية، ركيزة الحوكمة).
6. يجب أن تحظى المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة ؛
7. يجب على المؤسسات الاهتمام باختيار المسيرين على أساس متوازن من الكفاءة والمسؤولية والأخلاق، لتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة؛

8. التشديد على ضرورة الاهتمام المسؤولية الاجتماعية وتطبيق حوكمة الشركات للمؤسسة وتبنيها وخاصة من طرف المؤسسات العمومية؛
9. مساهمة التشريعات في دعم المسؤولية الاجتماعية و تطبيق حوكمة الشركات للمؤسسة دون الحد من قدرتها على المبادرة والقيام بالأعمال المختلفة.
10. مكافحة الفساد الإداري في الحكومة من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة.

قائمة المراجع والهوامش:

1. زرزار العياشي، شرقرق سمير، **حوكمة الشركات :المفهوم، الخصائص، الركائز و الأهمية الاقتصادية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثالث بعنوان :سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت1955 سكيكدة.
2. طارق عبد العال حماد :**حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، 2005.ص3- 9.
3. مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي**، (15- 16)تشرين الأول 2008، جامعة دمشق، ص10-11.
4. سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في مصر العربية**، ورقة عمل ابريل، 2003.
5. فيصل محمود الشواورة، **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد - 25 العدد الثاني، 2009، ص128- 129.
6. Marie-françoise, GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France: ADEME, Mars 2004, P 05 .
7. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمىة، "**كشف البىانات المتعلقة بتأثىر الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضاىا الراهنة**"، منشورات الأمم المتحدة، نىوىورك وجنىف2004، ص 27.
8. فالح عبد القادر الحوري د. ممدوح الزيادات أ.هايل عبابنه، **ادارة الصورة الذهنية للمنظمات الاردنية في اطار واقع المسؤولية الاجتماعية"دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"** كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، ص 6.
9. نجم، عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص201.
10. فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)**، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2003، ص37-38.
11. محمد فلاق، قدور بنافلة، ورقة بحثية تحت عنوان "**المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية** "جيزي، موبيليس، نجمة" التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة الشلف-
12. فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)**، مرجع سبق دكره.
13. طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "**المسؤولىة الاجتماعىة و أخلاقىات الأعمال: الأعمال والمجتمع**"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانىة، 2008، ص 93.

14. نفس المرجع.
15. مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايح، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**، الملتقى الدولي: الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات، جامعة غرداية – الجزائر، فيفري 2011، ص 08.
16. مقدم و هيبة، **دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة**،
17. http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68347/posts/159111
18. أولحيسان إسناد دلال، ورقة بحثية حول **محاربة الفساد وتفعيل الاتصال الناجع (آليات تجسيد الحكم الراشد نحو تحقيق التنمية المستدامة)**، جامعة الجيلالي اليابس لسيدي بلعباس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2007- 2008 ص7- 8.

" الحاكمية المؤسسية"

وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية

اعداد

د.محمد عمر شقلوف   د.عبد الحفيظ ميرة

مصرف ليبيا المركزي جامعة الزاوية -   ليبيا

الملخص

يعبر مصطلح الحاكمية المؤسسية مفهوما شائع الانتشار في الادبيات الاقتصادية، حيث إن مفهوم حوكمة الشركات يسمح بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح **Stakeholders** وغيرهم وذلك من خلال تحرى تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة في اطار السعي الى دعم هذه الفلسفة لترسيخ فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات **Responsabilite sociale des entreprises** بغية تحقيق الاصلاح الشامل للنظام الاداري والاقتصادي والاجتماعي من خلال تحقيق التنمية المستديمة في الشغل والابتكار والإبداع وفق منطق العولمة.

اذا ما نظرنا للمؤسسة على انها وحدة اقتصادية يتم بداخلها مزج عناصر الانتاج للحصول على تدفقات حقيقية وخدمات موجهة، فان السوق هو الذي يبرز قدرات المؤسسة من حيث التنافسية ومدى تشبعها بالتسيير الفعال، ولا يمكن تحقيق هذا التسيير الفعال الا بمشاركة متكافئة ومتوازنة من مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني بما يضمن تحقيق المسؤولية الادارية والمالية، وصولا إلى خدمة المجتمع والإطراف ذات العلاقة وخلق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي الذي من خلال تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية من خلال الخصخصة و ضمن محيط الحاكمية المؤسسية.

ولعل الانهيارات المالية التي حدثت لعدد من الشركات في الولايات المتحدة الامريكية مثل شركة اينرون وبعض الشركات في دول شرق اسيا وبعض الدول الاوروبية بالإضافة الى عبث ادارات الشركات والفضائح المالية الكثيرة فيها وازدياد تدني القيم الاخلاقية كل هذه العناصر وغيرها دفعت الى الاهتمام بموضوع التحكم المؤسسي، لانه في نهاية الامر التحكم المؤسسي ما هو الا نظام يتم من خلاله جعل جميع الافراد العاملين في الشركة اي كان موقعهم يتماشى مع استراتيجية الشركة من حيث تعظيم القيمة المضافة لديها وتحقيق مبدا العدالة والتوازن بين مصالح الادارة التنفيذية من جهة ومصالح الاطراف الاخرى بما فيها الملاك.

ويمكن القول بان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD من اولى المنظمات التي اهتمت بموضوع الحوكمة حيث اصدرت في عام 1999 (مبادئ التحكم المؤسسي) حيث اكدت هذه المنظمة على اهمية الحوكمة وقامت في عام 2004 بتطوير مجموعة من المبادئ متعلقة بموضوع الحوكمة وهذه المبادئ اخذت بها اغلب دول العالم بما فيها البلدان النامية.

الكلمات الدالة: الحاكمية المؤسسية، الخصخصة، المسؤولية الاجتماعي

Abstract

Corporate Governance
And its relation to privatization and social responsibility

The term corporate governance concept commonly spread in the economic literature, where the concept of corporate governance allows the creation and organization of applications and good practice for those in charge to manage the company so as to maintain the rights of shareholders and bondholders and employees of the company and stakeholders Stakeholders and others through investigated implementation formats contractual relationships that bind including using financial instruments and sound accounting and according to the standards of disclosure and transparency due in part to seek support this philosophy to entrench the idea of corporate social responsibility Responsabilite sociale des entreprises in order to achieve comprehensive reform of the system of administrative, economic and social through the achievement of sustainable development in employment, innovation and creativity according to the logic of globalization.

If you look at the institution as an economic unit is inside blending component output for flows genuine and services oriented, the market is highlighting capabilities institution in terms of competitiveness and the extent of saturation Baltsier effective, can not achieve this effective functioning only with the participation of equal and balanced state institutions and civil society organizations to ensure the achievement of civil administrative and financial responsibility, and access to community service and related parties and the creation of social and economic well-being through the activation of the role of social responsibility through privatization and within the perimeter of corporate governance.
Perhaps the financial meltdowns that have occurred for a number of companies in the U.S., such as Enron and some companies in East Asian countries and some European countries in addition to tamper departments of companies and financial scandals many where the increase in the low moral values each of these elements and others paid attention to the issue of corporate governance, because in eventually control the institutional is nothing but a system through which to make all personnel in the company any was their line with the company's strategy in terms of maximizing the value added has achieving the principle of justice and balance between the interests of the executive management on the one hand and the interests of other parties, including landlords.
It could be argued that the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) of the first organizations that focused on the subject of governance where issued in 1999 (the principles of corporate governance), where confirmed this organization on the importance of corporate governance and has in 2004 developed a set of principles related to governance and the principles adopted by most of the world including developing countries.

Key words : corporate governance, privatization, social responsibility

المقدمة:

لقد أثبتت الانهيارات والفضائح المالية، التي طالت كبريات الشركات في العالم، والمدرجة في أسواق رأس المال بشكل خاص، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة وروسيا واليابان ودول شرق آسيا فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار مدوية ونتائج مدمرة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيارات المشار إليها في أعلاه، والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية.

وكانت الحوكمة والياتها ثمرة هذه الدراسات لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في اقل تقدير، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية ذات الصلة، وكذلك تعزز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما.

تكتسب الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة أهمية خاصة، وذلك لأنها مازالت تؤدي دورا مؤثرا في النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم، ومنها العراق، وتمثل جزءا مهما من الناتج المحلي الإجمالي، وتوفر فرص العمل، فضلا عن إنها غالبا ما تكون مسيطرة في الصناعات ذات المنافع العامة، مثل الطاقة، والنقل والاتصالات وغيرها. وان اداء هذه الشركات ذو أهمية كبيرة لعموم المواطنين، هذا من جانب، ومن جاني اخر، اذا ما قررت الدولة خصخصة قسم من هذه الشركات، فان الحوكمة تعد متطلبا أساسيا من متطلبات الخصخصة، وذلك لتشجيع المستثمرين على شراء هذه الشركات والاستثمار فيها، وضمان الحصول على اكبر عائد ممكن من عملية الخصخصة، وذلك بمنع حالات الفساد المالي والإداري التي قد تكون مرتبطة بذلك.

وقد تمثلت المشكلة التي حاول البحث التصدي لها بافتقار الشركات المملوكة للدولة إلى آليات حوكمة من شانها أن تحد من مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها هذه الشركات.

مشكلة البحث

تواجه اقتصادات العديد من الدول تحد كبير يتمثل بزيادة فرص ممارسة الفساد المالي والإداري، وما يساعد على ذلك هو الملكية العامة لهذه المؤسسات الوطنية التي تتوفر بها بيئة مناسبة للفاسدين، مستغلين ضعف الأجهزة الرقابية والقضائية في موجهة هذا الخطر الداهم، لذا فان مشكلة البحث تدرس جوانب اليات الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بخصخصة الشر كات المملوكة للدولة للحد من مشكلة الفساد المالي والإداري وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في هذه الشركات.

هدف البحث

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها وتطورها، أهميتها ومبرراتها، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع التركيز على دور لجان التدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها ابرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد، وعلاقة هذه اللجان باليتين اخريتين هما التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وتعزيز دور المسؤولية الاجتماعية. كما انه يهدف إلى لفت الانتباه جميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد

المالي والإداري، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره، واهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة، وكون أسسها ومبادئها والياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة. وان الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، وكذلك منح حق مساءلة الشركة، وبالتالي حماية حقوق الدولة وجميع أصحاب المصالح فيها، والحد من مشكلة الفساد المالي والإداري، الذي يتمثل بشكل كبير في استغلال السلطة والوظيفة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء هذه الشركات وتعظيم قيمتها وبالتالي توسعها وتوفير فرص عمل جديدة للمواطنين.

الثاني، ويتمثل بخطورة الفساد المالي والإداري الذي استشرى في مؤسسات الدولة ومنها الشركات المملوكة لها، وما يتركه من آثار كبيرة على الاقتصاد الوطني ومن ثم على المجتمع بأسره.

الأول،

أسلوب البحث

يعتمد البحث على النهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لموضوع الدراسة، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية، حيث تم الاطلاع على عدد من البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى الاطلاع على آليات وقواعد الحوكمة الصادرة عن المنظمات والهيئات العالمية والمحلية، وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في اعطاء مرجعية مفيدة للشركات العراقية.

مفهوم الحوكمة

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر شيوعا في قاموس الأعمال العالمي الحديث. وهذا يثير تساؤلا " هل إن حوكمة الشركات مكون حيوي من مكونات منشات الأعمال الناجحة أم إنها مجرد بدعة أخرى سوف تضمحل وتتلاشى عبر الزمن ؟ "، والواقع إن هذا المصطلح اوجد ذاته وفرض نفسه قسرا أو طواعية، حيث أوجدته ظروف غير مستقره، واضطرابات قلقة وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال، وألقت عليها بظلال من الشكوك، وألوان من القلق والهواجس، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات.

ولا تقتصر أهمية الحوكمة على أولائك المتعاملين في أسواق رأس المال (بائعين، ومشترين، و وسطاء، و شركات معلومات)، والموردين، و والمقرضين، والممولين من المصارف وشركات التمويل، بل امتدت إلى منشات الأعمال، والحكومات والدول، والمؤسسات الدولية، خاصة بعد الانهيارات التي طالت كبريات

الشركات في العالم، والمدرجة في أسواق رأس المال في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، و روسيا، و اليابان ودول شرق آسيا. وكان لظهور هذه الفضائح آثار ونتائج مدمرة، أدت إلى بروز أهمية الحوكمة.

وفي ضوء ما تقدم تتناول هذه الفقرة موضوع الحوكمة من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومبرراتها.

نشأت و تطور فكرة الحاكمية المؤسسية

إن الحاكمية المؤسسية Corporate Governance عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، لاسيما أولائك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية. يشير (سليمان) إلى إن ظهور نظرية الوكالة ❖ [1] Agency Theory وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة (1) .

أما عن جذور فكرة حوكمة الشركات فتشير (أبو العطا) إلى إنها تعود إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في سنة 1932. وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة كلها (2) .وفي هذا السياق يأتي تأكيد .Mitchel et al و Monks & Minow بعد فترة من الزمن على إمكانية حل مشكلات الوكالة أو تخفيفها، وذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات (4) و (5).

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول. وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

تعريف الحاكمية

لاشك انه هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانكليزية نجد لها معنى واضحا ومتفقا عليه إلى حد الإجماع في اللغة العربية. ولكن في مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا توجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية، تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الانكليزية، وان احد الأمثلة الحية على هذه المفاهيم هو مصطلح Governance. وعلى المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح، كما إن اقتران هذا المصطلح مع كلمة Corporate أعطاه أكثر من

•

مدلول. وفي هذا السياق يذكر (الصالح) انه وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي (حوكمة الشركة، و حاكمية الشركة، و حكما نية الشركة، و التحكم المشترك، و التحكم المؤسسي، و الإدارة المجتمعة، و ضبط الشركة، و السيطرة على الشركة، و المشاركة الحكومية، و إدارة شؤون الشركة، و الشركة الرشيدة، و توجيه الشركة، و الإدارة الحقة للشركة، و الحكم الصالح للشركة، و أسلوب ممارسة سلطة الإدارة(6). ولأغراض هذا البحث سوف يعتمد الباحث مصطلح حوكمة الشركات على Corporate Governance، الذي يرمز له اختصارا (CG)، الذي حدده المجمع العلمي المصري، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من الأسانيد اللغوية والعلمية (7).

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحللين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance (8). و تقع التعاريف الموجودة لحوكمة الشركات في إطار طيف واسع من المضامين، إذ تتباين التعاريف من تلك التي تعبر عن وجهة نظر ضيقة في طرف من أطرافه إلى التعاريف التي تنطلق لتعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقا وأكثر شمولا في الطرف الآخر منه. سوف يضعها الباحث بحسب محاور الاهتمام التي انطوت عليها وكما يأتي :

التعاريف التي تركز على العلاقة بين الشركة والمالكين وتوجيه أدائها.

تنسجم هذه التعاريف مع أنموذج التمويل التقليدي، معبرا عنه بنظرية الوكالة بشكلها المبسط. إذ إنها تركز على المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها. وعلى وفق هذا المنظور عرفتها مبادرة Berlin بأنها " المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها " (9).

ويرى الباحث إن التعاريف التي تقع في هذا الإطار قد أغفلت بيان المفاهيم الأساسية التي هي بمثابة الأعمدة التي تركز عليها عملية الحوكمة وهي المساءلة، و الشفافية، والنزاهة، و الإنصاف ومسؤولية جميع الأطراف المشاركة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة.

اهمية ومبررات الحاكمية المؤسسية

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب. إذ برزت هذه الأهمية بعد ألازمة المالية الآسيوية 1997 – 1998، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات، مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة 2005.

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب

ثقة المتعاملين في هذه السواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود (13).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فترى إن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين. وان وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد. ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، وان الشركات تشجع على استعمال الموارد بكفاية أكثر، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي (14). ويذهب رئيس البنك الدولي Wolfensohn ابعد من ذلك في تقييمه لأهمية حوكمة الشركات، إذ انه يقول " إن حوكمة الشركات مهمة ألان في عالم الاقتصاد كأهمية حكم البلدان (15).

وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي (16) :

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده او عودته مره أخرى.
2. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
3. تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
4. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
6. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني (UTS) إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام (17). وفي ذات الاتجاه يؤكد .Hitt et al إن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي (18).

مفهوم الفساد المالي والإداري

مما لاشك فيه إن الفساد المالي والإداري أصبح سمة بارزة من سمات العصر الحديث، رغم إن نشأته تعود في جذورها إلى بداية الخليقة ونشأت البشرية، وذلك بدلالة ما ورد في القران الكريم من قصص الخلائق ومنذ ادم عليه السلام، إذ إن أول من بدأ بالإفساد هو إبليس الذي استأذن رب العزة تعالى (قال ربي فانظرني إلى يوم يبعثون قال فانك من المنظرين إلى يوم الوقت المعلوم قال فبعزتك لأغوينهم أجمعين إلا عبادك منهم المخلصين قال فالحق والحق أقول لاملأن جهنم منك وممن تبعك منهم أجمعين) (الآيات 79، 80، 81، 82،

83، 84، 85 من سورة ص). واليوم تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار، وذات جذور تأخذ أبعادا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، وهو داء خطير يهلك الحرث والنسل لم تسلم منه أي دولة في العالم متقدمة كانت أم نامية، ولكن بدرجات ونسب متفاوتة، وهذا ما تؤكده العديد من الدراسات بان الفساد المالي والإداري يقل كثيرا في الدول ذات الاقتصاد القوي، والمستوى المعيشي المرتفع، بينما يرتفع بمعدلات و وتائر كبيرة في الدول النامية بصفة عامة، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص. ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد المالي والإداري، كانتشار الرشوة، والتسيب بين الموظفين وضعف الإنتاجية وتفشي المحسوبية والوساطة وزيادة الروتين وتعقيد الإجراءات في تنفيذ المعاملات. سوف يتناول الباحث في هذه الفقرة مفهوم الفساد، ومظاهره، وأسبابه وآثاره وانعكاساته.

أسباب ظهور الفساد المالي والإداري

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات مالم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشؤها. وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي :

أ – تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها.

ب – وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.

ج – حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من اجل

السيطرة على مؤسسات الدولة.

د – ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.

هـ - توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.

إضافة إلى ما تقدم، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لأسباب حدوث الفساد المالي والإداري وهي

- **البعد السياسي،** تتمثل أسباب الفساد الإداري والمالي بالإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد، ولا تمتلك المبادرات لمكافحته، فإنها حتى وان أعلنت عن إصلاحات، فإنها تبقى من قبيل العبث، ويصبح من ثم وجود المصلحين بلا معنى، حتى وان توفرت لديهم الجدية والرغبة الصادقة في الإصلاح. وبدون الإرادة السياسية، فان مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل ليس إلا، ويبقى دور المصلحين مقتصرا على المناشدات والنداءات والتمنيات التي لا تغني ولا تسمن من جوع. وان غياب الإرادة السياسية يؤدي إلى غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية. وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي. كما تتعطل إلى حد بعيد آليات الرقابة في الدولة ويخبو وازع المساءلة والمحاسبة، حيث إن الحكومة لا تحاسب الإدارة مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها، وان يد القضاء لا تطول المسؤولين في الدولة مهما قيل أو عرف أو شاع عنهم، وان هيئات الرقابة تكون معطلة أما بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز في أبعاده قدرتها، أو لان دم الفساد اخذ يدب في عروق بعضها.
- **البعد الاقتصادي،** يتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخول بشكل كبير وانخفاض مستو المعيشة بشكل عام، فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة او الناتجة عن عمليات السمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا.

- **البعد الاجتماعي،** يتجلى عندما يغدو لكل شيء ثمن يقاس بالدنانير، وعندما يغدو للقيام بواجب وظيفي معين ثمن، و لإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن، ولتصريف أعمال الحكم ثمن، وللكلمة في وسائل الإعلام ثمن، ولحكم القضاء في بعض الحالات ثمن. وعندما يصبح لكل شيء ثمن، فان الفساد قد أضحى في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع وبذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلي بما نسميه ثقافة الفساد، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه. فالفساد لا ينتج إلا مزيدا من الفساد، والفاسد لا يرى في فساد عيبا، وهنا يشكل الفساد طوقا يحتاج إلى من يكسره بقوة خارقة.

مظاهر الفساد المالي والإداري

ينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة، مدمرة للمجتمع، وبوصفه يمثل احد أشكال السرقة العامة للثروة الوطنية، فانه يتسبب في تسرب الأموال العامة بطرق غير مشروعة إلى جيوب مرتكبي الفساد، وغالبا ما تجد طريقها إلى خارج البلد، بدلا من توظيفها داخل البلد لجلب المنفعة العامة.وان الفساد كالجرثومة الخبيثة تفترس الحكم الجيد وتقوض أركانه، وتدمر الشرعية السياسية، وتغتصب حقوق المواطنين العاديين وتهمشهم في الحياة السياسية، بل يسهم في تشويه القرار الاقتصادي والسياسي، وتكون الخيارات والقرارات خاطئة، فتتسبب في تحويل الخدمات من الفئات التي هي بأمس الحاجة إليها إلى جماعات المصالح المكتسبة. وعندما يستشري الفساد في المجتمع ويتحكم به، تهتز أركان الحكم وتنقص سيادة القانون ويتمادى مرتكبو الفساد في البحث عن وسائل أخرى جديدة للحصول على مزيد من الأموال بطرق غير مشروعة، وعندما يتحكم الفساد بالمجتمع ويضرب أطنابه فيه، تدخل البلاد في حلقة مفرغة، حيث يغذي الفساد في إطارها نفسه بنفسه، وعندها يتعذر السيطرة عليه بسهولة. وللفساد المالي والإداري مظاهر متعددة وآثار خطيرة.

مظاهر الفساد المالي والإداري

للفساد المالي والإداري مظاهر وتجليات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية.

ففي الجانب السياسي، يتجلى الفساد في الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية وفقدان المشاركة وفساد الحكام وسيطرة نظام الحكم على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.

وفي الجانب المالي، يتمثل الفساد بالانحرافات المالية وعدم الالتزام بالقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة تعليمات أجهزة الرقابة المالية. وتتجسد مظاهر الفساد المالي بالرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي والمحسوبية في التعيينات والمراكز الوظيفية.

أما الفساد الإداري، فانه يتعلق بالانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظفين العموميين أثناء تأديتهم لمهام عملهم، وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسيب لدى الموظفين وعدم احترام الوقت وتمضيته في أمور لا علاقة لها بمهام الوظيفة واستحقاقاتها، وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار العمل وغيرها.

وفي الجانب الأخلاقي، يتمثل الفساد بالانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي يقوم بها موظفي الدولة، والمتعلقة بسلوكهم الشخصي وتصرفاتهم المتمثلة باستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة و ممارسة المحسوبية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة عند تعيين الموظفين.

آثار الفساد المالي والإداري

إن للفساد المالي والإداري تكلفة، وخاصة في الشركات العامة، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع. وتتمثل تكاليف الفساد المالي والإداري في الزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة المعاملة، ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك للسلع أو المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة. إن الزيادة في التكلفة لا تعد بأي حال من الأحوال الجانب الأكثر خطورة من الجوانب الأخرى، فعندما يكون احتمال الحصول على مكاسب شخصية عنصرا من العناصر، فانه يتحول سريعا ليكون العنصر الأوحد الهام في المعاملة، مع إزاحة عناصر التكلفة والنوعية، وموعد وكيفية التسليم، وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى جانبا عند الموافقة على منح العقود. وينتج عن ذلك اختيار موردين غير مناسبين، أو مقاولين غير ملائمين، بالإضافة إلى شراء السلع غير المناسبة. وبناء على ذلك يتم إعطاء الأولوية للمشروعات الغير ضرورية على حساب الأولويات الوطنية الهامة بدون سبب سوى تمكين متخذي القرار الحكوميين من الحصول على رشاوى كبيرة وسريعة. وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد ومنها (3) :

- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها.
- للفساد اثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة
- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري

يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة. ويتمثل الفساد المالي والاداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، والتي سبق وان أشار أليها الباحث آنفا، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال. وبدلا من أن تكون هذه الشركات احد محركات الاقتصاد

وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره. تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Hess و Impavido إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية. سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

أ – مجلس الإدارة

يذكر كل من Singh و Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك (26). وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) ❖ [2] على ضرورة أن تقاد كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية (27) .

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجا إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يأتي (28):

لجنة التدقيق

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره. **ففي الولايات المتحدة الأمريكية** تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألزم جميع الشركات

بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي.

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات (29). وتجدر الإشارة إلى انه هناك **العديد من الدول** الأخرى مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات.

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة، فإنها على وفق المعلومات التي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب أفريقيا في سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول. وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لابد من الإشارة إلى المقصود بها. ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين احدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين.

- لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيأة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة (31).
- كما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة (32).

ويتضح للباحث من خلال التعاريف السابقة انه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الادارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق

سبق وان أشار الباحث إلى إن إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على ارض الواقع، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من

كفايته، وفاعلية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والتي من شانها تفعيل النظام وتطويره، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة. وتقترح PSCGT الوظائف التالية للجنة التدقيق (33):

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

لجنة المكافآت

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي (34) :

- تحديد والمكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، و مراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة. ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت PSCGT لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي :

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة.

ب- التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير (35). وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبيريCadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير (36). ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

وفي هذا الاتجاه يؤكد Cohen et al. على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة. يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة (37).

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي (38)

أ - منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات

(أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية (39).

ب - الاندماجات والاكتسابات Mergers and Acquisitions

مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم. ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج
(40).

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات (41).

ويرى الباحث إن آلية الاكتساب ليس لها تأثيرا على الشركات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة. أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا انه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية.

ج - التدقيق الخارجي External Auditing

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot and Parker إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة (42).

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditiors (IIA على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight والحكمة Foresight. ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية

(43). وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي. فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق. أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة.

د - التشريع والقوانين

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة. كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق (44). وفي العراق، فقد نظم قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1977 شؤون الشركات المملوكة للدولة من حيث التأسيس والإدارة والتصفية وكذلك أخضعها لرقابة ديوان الرقابة المالية.

هـ - آليات حوكمة خارجية أخرى Another Corporate Governance Mechanisms

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة. ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية (45). فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها.

ويرى الباحث انه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة. إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وإنها تتفاعل فبما بينها ضمن إطار الحوكمة. مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا.

أثر الحاكمية المؤسسية على خصخصة المؤسسات

سبق وأن ذكرنا ان الحاكمية المؤسسية تتمثل في مجموعة الاليات الداخلية والخارجية والتي أصبحت الموضوع المحبذ والمحفز في الكثير من اللقاءات الوطنية والمؤتمرات العلمية إضافة إلى الرأي العام.

حيث أصبحت الخصخصة اليوم بمثابة الوصفة السحرية لكل السياسات الاقتصادية في مختلف البلدان، لذا أصبح موضوع الحاكمية المؤسسية والخصخصة لأجل تسيير اقتصادي فعال مقارن موضوعا مهما، بحيث لا يمكن أن يكون موضوع اليوم فقط وإنما من المواضيع الاستشرافية المستقبلية، ومن هذا المنطلق نرى أن هناك عناصرا ضرورية لزيادة فاعلية الحاكمية المؤسسية وتتمثل في: (الخدمة المدنية والنزاهة، الحكومة الالكترونية لتبسيط الإجراءات الإدارية، إدارة الأعمال العامة والرقابة المالية، تطوير القضاء وتنفيذ الأحكام، توفير الخدمات العامة والشراكة بين القطاعين العام والخاص، دور المجتمع المدني ووسائل الإعلام في الإصلاح الإداري)، يرى العديد من الباحثين(صلاح الدين حافظ، 2005) أنه لا بد من تطبيق اليات الحاكمية المؤسسية للحد من الفساد وتعزيز دور الحاكمية المسؤولية الاجتماعية، وير اء الباحثان أنه لا يمكن تعزيز دور الحاكمية المؤسسية إلا بمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، وبين منظمات المجتمع المدني العديدة في ظل رقابة من اجهزة الدولة ومن الصحافة المستقلة والمتخصصة ووسائل الإعلام الحرة الممثلة للرأي العام.

الخصخصة والفاعلية الإقتصادية

عند القيام بالخصخصة فإن الدولة لا تبحث إلا لتطوير وتحسين ماليتها وإن سياسة الخصخصة تسعى إلى السماح كذلك بإدخال أحسن الممارسات في القطاع الخاص إلى القطاع العام، إنه وحتى أيامنا هذه مقبول بأن الدولة لا يمكنها أن تقوم بكل شيء وحدها أو هذا لمقابلة الاحتياجات الواسعة التي تتطلبها التكنولوجيات الجديدة سواء في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية أو في مجال النقل أو في مجال البيوتكنولوجيا، علما أن السوق يحوز على موارد مالية معتبرة ولكن لا يمكن وضعها محل التطبيق إلا إذا لعبت الدولة دورها المعروف وأن تسلك مسلك الشراكة المحترمة لالتزاماتها، إن الفاعلية المبحوث عنها في عملية الخصخصة تتطلب الحصول على أحسن سعر للأصول التي تتنازل عنها ويتم ذلك بالاحتماء ضد الاتهامات والمكائد المخفية والدسائس المالية والتجارية، فقد تم لحد الآن توضيح أن تناظرية المعلومات المالية يمكن أن تغالط قيمة التنازل الذي يمكن للدولة أن تأمل الحصول عليه من المبيعات أو الطابع غير المكتمل للمعلومة المالية المتاحة حول هذه الشركات لما لها من آثار عن من ينقص من قيمة التنازل، وهذا ما يجعل ويؤدي إلى أثر حول الوضع بطريقة ساخنة تؤثر على البحث عن الفاعلية.

الخصخصة وتحمل المسؤولية

يجب الاعتراف أن عملية الخصخصة تتضمن تحملا ثقيلا للمسؤولية التي تدور حول المسائل الاديولودجية والمذهبية وكذا العقلانية والفاعلية الاقتصادية وكذا المساواة وحتى الأفضلية بالنسبة للمواطنين مقابل كل شخص أجنبي في إطار حيازة كل ما يمكن أن يتنازل عنه. في الواقع فإن التنازل عن الأملاك العمومية أي التي تعود ملكيتها لكل الجماعة لا يمكن أن تتم بدون أن يكون أولئك المكلفون قابلين للمساءلة حول الشفافية والإجراءات التطبيقية بخصوص الأخذ بعين الاعتبار لأحسن المصالح الخاصة بالدولة حول السعر

العادل le juste prix إضافة إلى شروط تحويل الملكية الخاصة بالقوة العمومية نحو منظم خاص. تجدر الإشارة إلى أن عملية الخصخصة هي شرطية للصرامة المعنوية كما أنها شرطية كذلك للفاعلية الاقتصادية، ولن يتأتى ذلك إلا بتقديم عرض حال عن المؤسسات المراد خوصصتها أو التي خوصصت مع الانضمام إلى هيكل وكيان من القواعد وقانون وميثاق من السلوكات غير قابلة للنقد في تسيير المهام بغية تفادي صراعات المصالح وكذا الأفعال والمعاملات الثقيلة بالإضافة إلى المساواة بين كل الأطراف المهتمة بالأنشطة الموكول القيام بها، ولا ننسى كذلك الإعلان والمتابعة الميدانية لقانون أخلاقيات المهنة باعتبارها من قنوات طبيعة السير الحسن والتسيير الجيد للأعمال، ولا بد من وضع حيز التطبيق وكذا الإعلام الأفضل واللازم والكفيل بجعل المعلومة المالية واضحة المعالم، قابلة للمقارنة، شفافة، مع رهان نظام النشر المالي اللازم لكل الأطراف المعنية، حتى يمكننا ملاحظة الترابط والتكامل لمجموعتين من العناصر المتضادة أي ما هو مسموح به ومطالب به وما هو ممنوع العمل به، فالعناصر الأولى تظهر وأنها ذات طبيعة من شأنها تطمين الأطراف الأخرى والأطراف الفاعلة، أما العناصر الأخرى فتشكل وعاء الانحراف عن القانون ومظاهر التدليس المؤثرة.

العناصر الموصى بها لاجل تسيير فعال في الخصخصة: تحوي هذه العناصر وتزيد من إدراج إمكانية فتح الباب للمشاركة وفق تاريخ محدد للمعلومة المالية الكاملة، بحيث تكون معدة حسب القواعد المقبولة ضمنيا والمطبقة بأسلوب مستمر من حيث: (احترام قواعد المسا ءلة بين الأطراف بغض النظر عن وضعيتهم في المؤسسة ودون استغلال لسلطتهم كمسيرين للحصول على عقود مبالغا فيها، وتتم هذه العملية عن طريق فصل وظائف القيادة والمراقبة عن وظائف التسيير مع إعادة بناء العناصر المشتركة في المسؤوليات واتخاذ القرارات حتى تصبح الإطارات أكثر قبولا لتحمل المسؤولية)

إجراءات التكفل بالحكم الرشيد في عملية الخصخصة

: يلاحظ أن عملية الخصخصة تشترط كمنهج أولي الصرامة المعنوية،وانه من الأهمية بمكان أن يكون الأعوان محميين من بعضهم البعض ضد كل المحاولات الخاصة بالرهانات النقدية والمالية المهمة، ويتجلى ذلك أن الحائزين يكون لهم الاقتناع بأنه لا يوجد أي شيء في الإجراءات المستخدمة من شأنه اتهام مستقبلي في المطابقة القانونية للمعاهدات التي تربطهم بالدول المتنازلة عن هذه المؤسسات. ولا بد أ يكون هناك قانون مصادق عليه بالبرلمان الوطني بحيث يعرف: الشروط والإجراءات، الهيئات المكلفة بالتنازل، وفي نفس الوقت فإن الأطراف المكلفة بإجراء التنازل يصبح ممنوعا عليها من المنع والحضر وأخذ المصالح والمنافع المباشرة وغير المباشرة على الأصول المتنازل عنها، ويكون من الأفضل كذلك وبطريقة حيوية أن كل المترشحين للحيازة يجب أن يكونوا دوما وبصفة متساوية بحيث تقدم لهم المعلومات كإعلامهم حول مجموعة الإجراءات الخاصة بالتنازل أي أن نفس مستويات المعلومات يجب أن تضمن لكل مترشح، لأن احترام التوازن والمساواة بين المترشحين المستفيدين سوف يسمح بضمان يقدم إلى المترشحين المانحين، بحيث لا يكونوا متابعين لا حول فعل متصل بالتكرار وكذلك بالمناورات التدليسية، ويجب أن نشير أنه لا بد من القيام لقواعد التنازل ووضع هياكل مستقلة تسعى إلى التحمل وبصفة مؤكدة Codificationبتشفير واضح ودالة لإجراءات الخصخصة على اعتبار أنها من أهم الوسائل للنجاح ولأجل جذب المستثمرين وزيادة حظوظ أفضل للأسعار، كما تم التأكيد على أن المنافسة تشكل أحسن الضمانات للحصول على أحسن سعر مما يسمح بالبيع لأحسن عارض.

تجدر الإشارة بأنه لا يمكن لنا إيجاد أفضل منبه لمصداقية وجدية الدولة إلا إذا برهنا ومنذ البداية أننا نحترم قوانين السوق وأن القرارات تكون مقادة ومسيرة على مستوى السلم الأكثر ارتفاعا عن طريق أحسن مستعمل للسوق وهذا ما يكون وما يؤدي إلى أثر غير مهمل حول قدرة البلد على جذب المستثمرين الأجانب عن طريق التأكيد أن البلد يسير وفق قواعد السوق مما يؤدي إلى ليس فقط جذب رؤوس الأموال المهتمة بالخصخصة ولكن كذلك الاستثمارات في قطاعات أخرى في الاقتصاد مما يزيد في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ومن هذا المنطلق ومن الفرضية الأخلاقية والمعنوية فان الخصخصة هي شرطية للفاعلية الإقتصادية.

الاستنتاجات

1. أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.
2. يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء.
3. تكتسب الشركات المملوكة للدولة أهمية خاصة، إذ انه على الرغم من موجات الخصخصة التي شهدتها العديد من دول العالم، إلا إن تلك الشركات لازالت مساهماتها تمثل جزءا أساسيا من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة وتوفير فرص العمل لعدد كبير من المواطنين.
4. للفساد المالي والإداري مظاهر وتجليات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية.
5. يؤدي الالتزام باليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات المملوكة للدولة إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات المملوكة للدولة ومن ثم في الدولة كلها، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.

التوصيات

تتناول هذه الفقرة أهم التوصيات التي يراها الباحث لمعالجة مشكلة البحث، من أهمها ما يأتي :

1. تطبيق آليات الحوكمة التي أوردها الباحث لمعالجة مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها الشركات المملوكة للدولة.
2. يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني. فإذا ما أدرك المجتمع إن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه، فانه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها. وعليه يوصي الباحث باستحداث مركز يعنى بقضايا الحوكمة، ويتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في العراق.
3. التزام الشركات المملوكة للدولة بمبادئ الشفافية والإفصاح، وذلك من خلال قيامها بما يأتي :

أ – تحدد كل شركة من الشركات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، الستراتيجية وقصيرة الأجل، والإفصاح عنها عبر الوسائل التي تمكن الجمهور من الاطلاع عليها، وان تقوم بنشر تقرير يتضمن مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة لها.

ب – إلزام الشركات المملوكة للدولة بنشر التقارير المالية السنوية والإيضاحات المكملة لها وتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة، على أن تتضمن هذه التقارير العديد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس أداء الشركة، مثل نسب الربحية والسيولة وتطور هذه النسب من سنة لأخرى، وذلك في الصحف المحلية وعلى موقع الشركة على الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، ليتسنى للجمهور الاطلاع عليها.

4. نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني، وذلك لرفع المستوى الحضاري للمجتمع واعتبار محاربة الفساد المالي والإداري مهمة وطنية يشارك فيها الجميع، كل من موقعه، لان المجتمع يساهم بشكل فعال في الحد من هذه الظاهرة.

قائمة المصادر

1. سليمان، محمد مصطفى، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري – دراسة مقارنة "، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص13.
2. أبو العطا، نرمين، " حوكمة الشركات – سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية "، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد (8)، يناير 2006،
3. Ehsenhardt, M.K., (Agency Theory : An Assessment and Review " , Vol. (14), No. (1), 1989, p.165.
4. Mitchell, J., et al., " Corporate Finance and Governance " , Carolina Academic Press, 1996, P.152.
5. Monk, R. and Minow , N. , " Corporate Governance " , 2nd ed., Black Well Publishers, Malden, 2001, p. 8.
6. الصالح احمد علي، " بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد "، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال،2006، ص117.
7. أبو العطا، نرمين، مصدر سابق ذكره، ص47.
8. The Encyclopedia of Corporate Governance , " What is Corporate Governance " , 2002. www.encycogvom, P. 2.
9. Berlin Initiative Group (BIG) , 2000.www.gccg.de, p.
10. الصلاح، محمد سليمان، " الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص5.
11. Hitt , Michael A. et al., " Strategic Management : Competitiveness and Globlization " 5th ed., South-Western Thomson , 2003, p.308.
12. Hermanson , Dana R. and Rittenberg , larry E. , " Internal Audit and Organizational Governance " , The Institute of Internal Auditors Research Foundation , 2003 , P. 27.
13. Winkler , Adalbert , " Financial Development , Economic Groth and Corporate Governance " , Working paper Series : Finance and Accounting , www.econpapers.repec.org/paper/frafranaf/12htm , p.18.
14. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) , " Principles of Corporate Governance (Introduction) , 2004 , www.oecdorg , p.3.
15. Shah , Asad Ali , " Auditing and Governance Framework for Private Sector in Pakistan " , ADB/OECD Anti Corruption Initiative for Asia-Pacfic Master Training Seminar , 2005. p.31.
16. ميخائيل، اشرف حنا، " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص83.
17. University of Technology , Sydney-Center for Corporate Governance " , 2003 , www.business-uts-au/management/research/ccg/corporate-governance , p.1.
18. Hitt, Michael A. , et al., op cit , p. 30

19. إجمالي تكوين رأس المال الثابت في العراق للسنوات 1997 – 2004، سلسلة معدلة، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، آب 2005، ص4.
20. World Bank , " State-Owned Enterprises in Iraq " , 2004 , p.5.
21. الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، " مختار الصحاح "، الكويت، 1983، ص503.
22. ستاورت، جورج مودي، " تكلفة الفساد "، الإصلاح الاقتصادي، المجلد (21)، العدد (2)، 1999، ص16.
23. الوائلي، ياسر خالد بركات، الفساد الإداري مفهومه ومظاهره وأسبابه، مركز دراسات لمستقبل، 2005، www.mesr.net، ص4.
24. Hess , David and Impavido, Gregorio, " Governance of Public Pension Funds, Lessons from Corporate Governance and International Evidence " , 2003. www.Econ.worldbank.org,P.5.
25. Singh, H. and Harianto, F. , " Management-Board Relationships, Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes " , Academy of Management Journal, Vol.(32) , 1989, p.127.
26. World Bank , " The Challenge of State –Owned Enterprise Corporate Governance for Emerging Markets " , 2006. http://rru.worldbank.org/thems/corporategovernance, p.24.
27. Private Sector Corporate Trust , " Good Corporate Governance in State-Owned Corporations –Final Draft Guidelines " 2002 , p. 17.
28. Robert, John, " Agency Theory , Ethics and Corporate Governance " , presented at the Corporate Governance and ethics Conference, Mac Quarie, Graduate School of Management –Sydney, Australia, June 28-30, 2004, p. 4.
29. Smith Report, Financial Reporting Council (FRC) , " Audit Committee-Combined Code Guidance " , Smith Report , London , 2003, p. 16.
30. King , Mervyn E. et al., " The King Report on Corporate Governance " , Institute of South Africa , Johannesburg, Nov. 1994.
31. ألرحيلي، عوض سلامة، " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات –حالة السعودية "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص11.
32. ميخائيل، اشرف حنا، " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص32.
33. Private Sector Corporate Governance Trust , op cit ,p. 35.
34. Mintz, Steven M., " Improving Corporate Governance Systems : A Stakeholders Theory Approach " , 2003 , www.aaahq/Am2003/cpe/ethics/Forum , p.14.
35. Archambeault, Deborah S., " The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial Reporting : Evidence from SEC Enforcement Cases " , Nov. 2002, p. 8.
36. Cadbury Committee , Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , London ,Gee and Co. ltd. , 1992, p. 30.
37. Cohen, Jeffrey et al., " The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality " , Journal of Accounting Literature , 2004 , p.33.

38. Wikipedia , the Free Encyclpedia , " Corporate Governance " , 2007. www.en,wikipedia.org/wiki/corporate-governance , p.7.
39. Hess, David and Impavido, Gregorio, op cit , p. 5.
40. John, Kose and Kedia, Simi, " Design of Corporate Governance : Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit " , 2003.www.Icf.som.yale.edu/pdf , p.9.
41. Organization for Economic Cooperation and Development, Beijing, 2000. www.oecd.oeg/daf. , p.4.
42. Abbott, L. G. and Parker, S., " Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics " , Auditing : A Journal of Practes and Theory Vol. (19) , 2000,p.47
43. The Institute of Internal Auditors (IIA) , " The Role of Auditing in Public Sector Governance " , 2006. www.thiia.org , p.3.
44. Sarbanes, P. and Oxley ,M., " Sarbanes-Oxley Act of 2002 " , A Congress , Washington DC.

دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس)

إعداد:

الدكتور: بن خديجة منصف

أستاذ محاضر نائب العميد للدراسات العليا والعلاقات الخارجية؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سوق أهراس، الجزائر

الأستاذ: راشي طارق

أستاذ مساعد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة سوق أهراس، الجزائر.

.

الملخـــــص:

هدفت الدراسة الحالية إلى إبراز وتحليل واقع تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة المدروسة، ممثلة بأبعاد المسؤولية تجاه العاملين؛ تجاه الزبائن؛ تجاه المجتمع؛ تجاه البيئة وتجاه حملة الأسهم، إضافة إلى الوقوف على مستوى تحقيق مستوى أسس (ركائز) الميزة التنافسية، ومن ثمة تحديد أثر تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة المدروسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود مستوى تبني عال لأغلب أبعاد المسؤولية الاجتماعية، تحقيق مقبول لركائز الميزة التنافسية، وجود أثر ذو دلالة لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة.

بناءا على النتائج المتوصل إليها، تم اقتراح جملة من التوصيات الواجب أخذها بعين الإعتبار من طرف المؤسسة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، القدرة التنافسية، المؤسسة الإقتصادية.

Abstract:

The current study aimed to show and analyse the reality of adoption social responsibility dimensions in studies company, such as social responsibility towards employees; clients; society; environment; shareholders, In addition to determine the level of achieving the basic of competitive advantage, then determine the effect of adoption of social responsibility dimensions to support the company competitiveness.

The study achieved a set of results; the most important on the high level of adoption of social responsibility dimensions, accepted achievement on basic competitive advantages, there is relation between the adoption of social responsibility dimensions and support of company competitiveness.

The study proposed a set of recommendation, should be taken in consideration by the company.

Key words: The social responsibility, competitiveness, the economic company.

1- المقدمـــة

نتيجةً لتطور العلاقة القائمة بين البيئة الخارجية والمؤسسة الإقتصادية، أدت عدة تغيرات وتحديات وعوامل إلى تغيير النظرة التقليدية لهذه الأخيرة التي كانت محصورة في الجانب الإقتصادي وزيادة الأرباح، واعتبار البيئة الخارجية مستقرة نوعاً ما، لا تؤثر في مصالح المؤسسة بل تدعمها نسبياً.

فالقضايا التي أثيرت مؤخراً وعلى رأسها مقاربة التنمية المستدامة، فرضت على عالم المؤسسات الإقتصادية التكيف والاستجابة للمتطلبات والمقتضيات والمستجدات المعاصرة التي أفرزها هذا المفهوم في محيطها، وخاصة منها ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية. وهذا ما يؤكده المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة عندما يصف قيادة الأعمال التجارية والإقتصادية في إطار الإستدامة، بكونها تلك التي تكون حافزاً للتغيير نحو التنمية المستدامة من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية الإقتصادية، وتبني وتعزيز السلوكات المسؤولة إجتماعياً وبيئياً (Mawhinney M, 2002, P 04.).

لذا أصبحت المسؤولية الإجتماعية - كونها ممارسات طوعية إختيارية في تعاملها مع كافة الأطراف ذات العلاقة- شعاراً ترفعه المؤسسات الإقتصادية الناجحة والرائدة، من خلال بذل الكثير من الجهود للاهتمام بهذا المفهوم، وإدماجه ضمن متطلبات أدائها، مما يستوجب إدراجه ضمن أولوياتها القصوى، وعلى كافة مستوياتها الإدارية. إذ أن المؤسسة التي تقوم بتبني المسؤولية الإجتماعية في أعمالها بإعتبارها مصدرا للفرص والابتكار، تستطيع جني العوائد وتحقيق العديد من المنافع التي ترفع أداءها وتعزز تنافسيتها، وتزيد من رضا أفراد المجتمع عن أنشطتها ككل؛ لا سيما المحافظين على البيئة منهم.

2- مشكلـــة الـــدراســة

تكمن مشكلة البحث في محاولة رصد وتحليل مدى تبني المؤسسة المدروسة لأبعاد المسؤولية الإجتماعية، مع إبراز دور هذه الأبعاد وأثرها في تدعيم تنافسية هذه المؤسسة.

وإختصارا فإن طرح الأسئلة التالية يمكن أن يسهم في توضيح مشكلة البحث:

- ما هو مستوى تبنى المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الإجتماعية؟
- ما هي درجة تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة؟
- إلى أي مدى نجحت المؤسسة محل الدراسة في تدعيم تنافسيتها بفضل تبنيها للأبعاد المسؤولية الإجتماعية؟

3- أهميـة الـــدراســة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا يلقى اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة، ولعل الحاجة إلى تبني المسؤولية الإجتماعية نابعة من التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا العصر. وبتحديد أكثر فان الأهمية تتحدد بالآتي:

. الضغوطات والتحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات الجزائرية في ظل الظروف الحالية، يتطلب من المؤسسات الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الإجتماعية وإدماجها في قراراتها وإستراتيجياتها؛

- تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتبنّي المسؤولية الإجتماعية في بيئة أعمال جزائرية ممثلة بالمؤسسة المدروسة؛
- تقديم معلومات تساعد المدراء والمسيرين في المؤسسة المبحوثة وغيرها على كيفية تحديد أسس المزايا التنافسية، وكذا آليات تبني المسؤولية الإجتماعية بما يجعلها قادرة على تفعيل ورفع قدراتها التنافسية.

4- أهـداف الـــدراسـة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الباحث يسعي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة حقيقة وواقع تبني المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة المدروسة؛
- التوصل إلى نتائج محددة عن أثر تبني المسؤولية الإجتماعية في تفعيل وتدعيم تنافسية المؤسسة؛
- تقديم التوصيات اللازمة بغرض زيادة كفاءة المؤسسة محل الدراسة في الإستفادة من إعتناق المسؤولية الإجتماعية لتفعيل تنافسيتها.

5- منهجيـة الـــدراسـة وإجراءاتها

مجتمع الدراسة وعينتها

تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس (ENAPSA)، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية كبرى، تختص في إنتاج دهن البناء؛ الدهن الصناعي؛ دهن السيارات؛ البرنيق؛ الدهن المخفف؛ الغراء؛ الراتنج ومادة نصف مصنعة..إلخ، تأسست سنة1974.

وفي مارس 1990 دخلت هذه المؤسسة الوطنية للدهن عهد الاستقلالية وأصبحت شركة عمومية ذات أسهم برأسمال قُدر بـ200.000.000.00 دج، و تسهم بـ 20 % من إنتاج المؤسسة الأم ككل.

يتميز قطاع الأعمال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة بظهور منافسين جدد واشتداد المنافسة بينهم، الطلب المتزايد على المنتوج (الصباغة) واتساع السوق، التغيرات التي يشهدها هذا القطاع في الجزائر من قوانين استيراد وقوانين سكن....إلخ. من جهة أخرى فأهم منافسي المؤسسة الشركات التالية: السلطان، السعادة، ميدي دهن، بينتور، كونكوردال، ساكولا، بال كول...، ولكن المنافسة الأكبر تأتي من شركتي السلطان والسعادة.

وكان إختيار هذه المؤسسة راجع إلى عدة أسباب تجبرها على ضرورة تبني المسؤولية الإجتماعية، من خلال الآثار الناجمة عن صناعة الدهن (الصباغة) لعل أهمها:

- هذه الصناعة مسببة للعديد من الأمراض التنفسية المزمنة (الربو...)، ومحفزة كثيرا للتلوث البيئي؛
- إنبعاث كثيف لغازات هوائية سامة، وروائح الدهن غير المرغوب فيها؛
- مخاطر كيمياوية متعددة يواجهها العاملون، مع وجود ضوضاء وضجيج كبيرين في الورشات؛
- إستهلاك كبير للطاقة الكهربائية في مختلف العمليات؛
- إستعمال كبير للمياه في عملية الإنتاج (التنظيف، التسخين والتبريد، تصريف المخلفات...)؛
- نفايات كيمياوية صلبة كمخلفات للعملية الصناعية؛
- مطالب الزبائن بمنتجات ذات جودة عالية بأسعار معقولة وتشكيلة واسعة.

كل هذه الأسباب وغيرها تجعل من المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن مجبرة على تبني مختلف أبعاد المسؤولية الإجتماعية، إن هي أرادت رفع أدائها وقدراتها التنافسية.

يتكون مجتمع الدراسة من 42 إطارا سام ومتوسط (علما أنها توظف 350 عاملا من مختلف الفئات السوسيومهنية)، وقد وقع التعامل مع هذا المجتمع من منطلق أنه الأكثر إدراكا ووعيا بأهمية المسؤولية الإجتماعية وأبعادها وأثرها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

وتم اختيار عينة تتكون من 23 إطارا مسيّرا من مختلف المصالح، حيث شملت وحدة التحليل كل من يشغل منصب في السلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية (المدراء، رؤساء المصالح والأقسام...) بالمؤسسة المدروسة، وكانت الدراسة خلال الثلاثي الأول من سنة 2012.
قام الباحثان بتوزيع (23) إستمارة (إستبانة) على الإطارات المسيّرة في تلك المؤسسة، تم تصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وتم إسترجاعها جميعا، وتحليلها كاملة دون إستبعاد أي واحدة منها (بسبب المقابلات التي ساعدت على ذلك).

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

إعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي للتأصيل النظري، وكذا لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها. وتم إستخدام مصادر ثانوية لجمع المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع في الجزء النظري، ومصادر أولية ممثلة في بعض المقابلات مع التركيز على الإستمارة التي تغطي جميع المتغيرات وتعتبر الأداة الأساسية في الدراسة، حيث غطت المحاور التالية:

- **الأول:** لمعرفة **الخصائص** الوصفية لمفردات العينة ويتضمن 3 فقرات.
- **الثاني:** لجمع معلومات عن أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ويتضمن 25 فقرة موزّعة 05 فقرات لكل بعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية.
- **الثالث:** لجمع معلومات عن ركائز الميزة التنافسية ويتضمن 21 فقرة لجميع الركائز.

متغيرات الدراسة

وهي تشمل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

. متغيرات الدراسة المستقلة: تتألف من مجموع المتغيرات الفرعية المرتبطة بأبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة وهي: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين، تجاه الزبائن، تجاه المجتمع، تجاه البيئة، تجاه حملة الأسهم.

. متغيرات الدراسة التابعة: تشمل تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال متغيرات فرعية وهي ركائز الميزة التنافسية التالية: الكفاءة، الجودة، الإبتكار والتجديد، السرعة والوقت، المرونة.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: تتبنى المؤسسة محل الدراسة جميع أبعاد المسؤولية الإجتماعية.
- الفرضية الثانية: يؤثر تبني المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة المدروسة في تدعيم تنافسيتها.

صدق الأداة وثباتها

فيما يتعلق بالصدق الظاهري قام الباحثان بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكِّمين والخبراء البالغ عددهم (05) خمسة محكّمين، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الآراء والمقترحات التي أبدوها.

أما فيما يتلق بصدق المحتوى فقد دلت إختبارات ثبات أداة الدراسة الرئيسية على إتساق داخلي للأداة بدرجة عالية نسبيا، كما دلت على ذلك نتائج مقياس ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي المطبّق في هذه الدراسة بإستخدام برنامج ((SPSS لقياس الموثوقية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.

وتعتبر نتائج هذا الاختبار جيدة ودالة على ثبات الاستبانة وقوة إتساقها الداخلي، فقد تراوحت قيمة ألفا بين 0.678 في حدها الأدنى لمحور ركائز الميزة التنافسية؛ و0.731 في حدها الأعلى لمحور أبعاد المسؤولية الإجتماعية.

جدول رقم 1: نتائج إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (معامل الصدق والثبات)	نسبة الصدق والثبات (%)
1	أبعاد المسؤولية الإجتماعية	25	0.731	% 73.1
2	ركائز الميزة التنافسية	21	0.678	% 67.8

المصدر: إعداد الباحثين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS في معالجة البيانات وتبويبها للحصول على النتائج وإختبار الفرضيات، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة كإختبار ألفا كرونباج للثبات، التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والمنوال، إضافة إلى معاملات الإرتباط بيرسون.

الدراسات السابقة

- دراسة النسور رابعة سالم (2010)" أثر تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة بالأردن"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط المسؤولية الإجتماعية (النمط الإقتصادي، النمط الإجتماعي، النمط البيئي) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة، الإبداع، السمعة) في المصارف التجارية العاملة في الأردن. وبإستعمال الإستبانة وجملة من الوسائل الإحصائية، دلت النتائج على أن واقع تبني المصارف لمختلف أنماط المسؤولية الإجتماعية مرتفع، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية أيضا مرتفع، مع وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأنماط المسؤولية الإجتماعية الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة ياسين محمد عاطف ياسين (2008)" واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الإجتماعية- دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تبني منظمات الأعمال الدوائية الصناعية للمسؤولية الإجتماعية من وجهة نظر مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: التحقق من وجود علاقة بين تبني المسؤولية الإجتماعية ونمط التبني (النمط الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي) المتبع في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، التحقق من وجود تأثير للمتغيرات المنظّمية (رأس مال الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين بالشركة، شكل الملكية) على نمط التبني المتبع في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية. وبإستعمال الإستبانة وجملة من الأدوات الإحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المسؤولية الإجتماعية وجميع الأنماط، عدم وجو د تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال الشركة على النمط الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية مع التأثير على باقي الأنماط، عدم وجو د تأثير ذي دلالة إحصائية لعمر الشركة على النمط الإقتصاد ي والاجتماعي للمسؤولية عند مستوى معنوية 0.05مع تأثير على النمط البيئي، عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعدد العاملين في الشركة على جميع الأنماط، عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لشكل الملكية على النمط الإقتصادي والإجتماعي مع وجود تأثير على النمط البيئي.

- دراسة الحمدي فؤاد محمد حسين (2003)" الأبعاد التسوىقىة للمسؤولىة الاجتماعىة للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية"، هدفت الدراسة إلى بحث مدى التزام المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية، وانعكاساتها على رضا المستهلك. كما هدفت أيضاً إلى تحديد درجة رضا المستهلك؛ ومدى تقييمه للأنشطة التي تقوم بها تلك المنظمات تجاه حقوقه كمستهلك. بالإعتماد على الإستمارة التي وزعت على عينة من 140 من مديري المنظمات و600 من المستهلكين في أمانة العاصمة صنعاء؛ وبإستخدام جملة من الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة التزام المنظمات عينة الدراسة تجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت أعلى قليلاً من الوسط الفرضي، رضا المستهلكين حول ما تقوم به تلك المنظمات كان ضعيفاً، عدم التزام المنظمات بالأسعار المثبتة على المنتجات الغذائية، المنظمات المبحوثة لم تعط كلاً من (حق سماع الرأي، حق الحصول على المعلومات، حق التعويض، حق العيش في بيئة صحية) إهتماماً كافياً.

الإطــار النظــري للـدراســـة

أولا: التأصيل النظري للمسؤولية الإجتماعية

1- تعريف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

إن قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد فرضت نفسها عنوة مؤخراً في محيط العلاقات الاقتصادية الوطنية والدولية، فمن ناحية لقد أثارت ردود أفعال المناهضين للعولمة منذ منتصف التسعينات (خاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية) الصدى العميق لدى الشركات المتعددة الجنسيات العملاقة حول دورها ومسئولياتها الجديدة في مواجهة تنامي ظاهرة الفقر والإفقار في العالم، نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير

التجارة الدولية. ومن ناحية ثانية لقد أعادت منظمات دولية غير حكومية مثل المنظمة الدولية لأصحاب الأعمال التي تضم 137 اتحاد فيدرالي وطني لأصحاب الأعمال في 133 دولة تقيم أنشطتها والتدقيق في مواثيق إنشاءها لتذكير أعضاءها بمسؤولياتهم الأساسية كممثلين للقطاع الخاص وكرموز لاقتصاديات السوق في عصر العولمة (دحلان عبد الله صادق، 2004، ص21.).

لا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف واحد رسمي محدد ومتفق عليه للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، بل إن هناك تعريفات عديدة، وبالتالي فإن تعريف المسئولية الاجتماعية للمؤسسة ليس ثابتا بل هو تعريف ديناميكي واقعي ومتطور يتواءم مع المتغيرات الحاصلة، ويمكن في ما يأتي تقديم البعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

يعبّر الباحث (Holmes) عن المسؤولية الإجتماعية بكونها إلتزام المؤسسات تجاه المجتمعات التي تمارس فيها أنشطتها وأعمالها، عن طريق المساهمة بمجموعة من الفعاليات الإجتماعية مثل محاربة الفقر؛ وتحسين خدمات الصحة؛ مكافحة التلوث؛ وإيجاد فرص عمل؛ والمساهمة في حل مشاكل النقل والموصلات والإسكان والتعليم وغيرها (الغالبي طاهر وإدريس وائل، 2009، ص 524).

وتمثل البحوث الرائدة لـ (Carroll) نقلة مهمة في تعريف المسؤولية الإجتماعية، حيث أضاف مسؤوليات أخرى لمنظمة الأعمال علاوة على مسؤولياتها الإقتصادية والقانونية، وهذه المسؤوليات التي أضافها الباحث تعبر مجتمعةً عن المسؤولية الإجتماعية وهي (Joël Ernult, Arvind Ashta, 2007,P 17.):

- المسؤولية الخيّرة les responsabilités discrétionnaires : وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي والذي يشتمل على مجمل التبرعات والهبات من المؤسسات التي تخدم المجتمع والبيئة ولا تهدف للربح من خلالها، حيث في إطار هذا الجانب قد تتبنى المؤسسة قضية أساسية من قضايا المجتمع والبيئة وتخدمها مثل تمويل جمعيات خيرية ورياضية ومستشفيات لمكافحة أمراض مستعصية، وتمويل مشاريع لإنشاء محميات بيئية.
- المسؤولية الأخلاقية les responsabilités éthiques: إحترام الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها. وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطّر بعد بقوانين ملزمة، لكن إحترامها يعتبر أمراً ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها. ومن بين الأمور المتعلقة بهذه المسؤولية مراعاة مبدأ تكافئ الفرص في التوظيف، ومراعاة حقوق الإنسان، واحترام العادات والتقاليد، ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.

المسؤولية الخيرة+ المسؤولية الأخلاقية = المسؤولية الإجتماعية

في حين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعرّف المسؤولية الإجتماعية على أنها إلتزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف. (GUYONNAUD M-F et WILLARD F, 2004, P 05).

أما الغرفة التجارية العالمية فتعرّف المسؤولية الإجتماعية بأنها "جميع المحولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الإجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الإجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم (الأسرج حسين، 2010، ص 04).

بالنظر للتعريفات السابقة، يمكن القول بأنه لم يتم إعطاء مفهوم للمسؤولية الإجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال المسؤولية في جوهرها إختيارية ومعنوية، أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الإختيارية.

وبناءاً على ما تقدم يمكن أن نعرّف المسؤولية الاجتماعية بصورة شاملة بأنها: التزام أخلاقي بين المؤسسة الإقتصادية والمجتمع، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل.

تجدر الإشارة أيضا إلى تعدد المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسئولية الاجتماعية للمؤسسة ومنها مواطنة الشركات والشركات الأخلاقية والحوكمة الجيدة للشركات، وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها في النهاية تنصب على مساهمة الشركات في تحمل مسئوليتها تجاه أصحاب المصالح المختلفين.

كما يقترح بعض الباحثين والمتخصصين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة، حيث إن المصطلح الأول يتضمن نوعا من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز أمام المؤسسة لتحمل المسئولية الاجتماعية.

وفي هذا الصدد أشار (Zadek, 2001, Pp 37- 93) أن مفهوم المسؤولية الإجتماعية مرّ بثلاث مراحل أساسية وهي:

- **المرحلة الأولى:** حيث كانت المؤسسات مسؤولة بعدة طرق كالمساهمات والمساعدات الإرادية من أصحاب رؤوس الأموال في الأعمال الخيرية ذات التأثير على نشاطها.
- **المرحلة الثانية:** وهو الواقع المعاش من طرف العديد من المؤسسات الحالية، والتي تعتبر فيها المسؤولية الإجتماعية كعنصر رئيسي ومكمل لإستراتيجية أعمالها على المدى الطويل، كالتعامل بمسؤولية والتحلي بأخلاق العمل مع كافة الأطراف المتعاملين معها.
- **المرحلة الثالثة:** وهو الأمر المطلوب للقيام بمساهمة معنوية تجاه البيئة وما يحيط بها، وإنجاز القضايا الإجتماعية.

2 - مبادئ المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

يظهر من خلال ما سبق أن المسؤولية الإجتماعية تقوم على تسع مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي (عريوة محاد، 2011، ص 55):

- الحماية وإعادة الإصلاح البيئي (Environmental Restoration): بفضل تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.

- القيّم والأخلاقيات ((Ethics: حيث يقع على عاتق المؤسسة تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.
- المساءلة والمحاسبة ((Accountability : الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لإتخاذ القرارات.
- تقوية وتعزيز السلطات ((Empowerment: تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- الأداء المالي والنتائج ((Financial Performance and Results: تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.
- مواصفات موقع العمل ((Workplace Standards : إعتبار العاملين شركاء قيّمين في العمل، من خلال إحترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.
- العلاقات التعاونية ((Collaborative Relationships: لا بد أن تتسم ممارسات المؤسسة بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء.
- المنتجات والخدمات ذات الجودة ((Quality Products and Services: الأستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
- الإرتباط المجتمعي(Community Involvement) : تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

يظهر بأن المسئولية الاجتماعية هي الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتنظيم علاقاتها بالمتعاملين معها، ومن ثم تصبح برامج المسئولية الاجتماعية نوعا من الاستثمار الاجتماعي الذي يهدف إلى بناء رأس المال الاجتماعي، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة الأداء الاقتصادي لتلك المؤسسات.

3- أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة

هناك تقارباً كبيراً بين الكتاب والباحثين في تحديدهم لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى تبنيها، وبما يحقق لها الفوائد المرجوة.

يشير (الحمدي فؤاد، 2003، ص 38) إلى أن أبعاد المسؤولية الإجتماعية تتجسد في ثلاثة مسؤوليات أساسية هي: مسؤولية تجاه المالكين وحملة الأسهم والتي تتمثل في تحقيق الأرباح، ومسؤولية تجاه أصحاب المصالح التي تركز على ضرورة الإهتمام بتلبية أهداف الأطراف ذات المصلحة من مستهليكن وعاملين ومجهزين وموزعين...وغيرهم، ومسؤولية أخيرة إنتشرت خاصة في السنوات الأخيرة وتشير إلى ضرورة إلتزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة بشكل عام؛ وذلك من خلال الإهتمام بما تطرحه الجماعات الضاغطة ذات العلاقة (جماعات الضغط الخضراء) والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه المجتمع والبيئة.

وعليه فالمسؤولية الإجتماعية لمؤسسات الأعمال تحمل في مضمونها بعدين أساسيين، الأول هو البعد الداخلي الذي يركز على الأداء الإجتماعي المسؤول تجاه العاملين ومن هم داخل المؤسسة، أما الثاني المتمثل

في البعد الخارجي يركز على الدور الإجتماعي والمبادرات التي تتبناها المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل.

بشيء من التفصيل يمكن إبراز أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة في الآتي (بخوش مديحة وجنينة عمر، 2010، ص ص 8، 9. الغالبي طاهر، 2009، ص ص 93- 95. بدوي محمود، 2000، ص ص 210، 211):

- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين:**

يمثل الإهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المؤسسة استثماراً استراتجياً، تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة مجالاً داخلياً من مجالات المسئولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها، مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضراً ومستقبلا.

ومن أهم المساهمات تجاه العاملين نجد ما يلي: توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية، وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين، وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، منح للعاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة، إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم مادياً في الحصول على سكن مناسب، توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس، توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث، توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.

- **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه الزبائن:**

إكتسب موضوع حماية المستهلك أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حمايته كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المؤسسة أخذها في الحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات. وبالتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة في مجال تحسين جوانب جودة المنتج والخدمة إلى تحسين سمعة المؤسسة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك في الأوساط الصناعية والتجارية، مما يعود ذلك على زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية.

وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد إحتياجات المستهلكين وتطلعاتهم، تبني مفهوم التسويق الأخضر وما يحمله من مزيج تسويقي أخضر، توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات وطريقة إستخدامها، الإلتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين، عدم إستخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، توفير خدمة ما بعد البيع، الالتزام بتاريخ الضمان والرد على شكاوي العملاء.

- **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه الموردين:**

لما كان الموردون مصدر مهم من مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من جهة، والممون الأساسي لها بمختلف حاجياتها من المواد الأولية والتجهيزات والأموال؛ وتربطهم علاقات مصالح متبادلة، فإنه وجب على المؤسسات إحترام مطالبهم المشروعة، والتي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال، بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وحتى إمكانية إشراكهم في تطوير المنتجات والعمليات.

- **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع (المساهمات العامة):**

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخاً جذاباً للإستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع.

ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والموصلات والأقليات والفئات الخاصة من خلال ما يلي: التبرع للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية والتبرعات للطلبة المحتاجين، توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، رعاية مجموعات خاصة في المجتمع مثل الطفولة المسعفة والمسنين وذوي العاهات، تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية، المساهمة في المجالات الثقافية والأنشطة الرياضية وإقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة، مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية، دفع الضرائب للدولة.

- **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه البيئة:**

إن هذه الأنشطة كانت في وقت مضى مع بروز مفهوم المسؤولية الإجتماعية يعتبرها البعض من بين القضايا الأساسية التي تدخل ضمن مساهماتها، ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت القضايا المتعلقة بالبيئة في نظر البعض الأخر تدخل في طيات ما يسمى بالمسؤولية البيئية التي تعتبر أداة لتجسيد البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة.

وبذلك فمجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة الإقتصادية هي تلك المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة وتحقيق إستدامتها ومنع وتقليل التلوث البيئي من جهة، والإستغلال الرشيد للموارد الطبيعية من جهة أخرى.

وتتلخص معظم مجالات المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة في تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، التصميم الأخضر للمنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، تسيير النفايات وإعادة إستعمالها للتقليل من أثارها السلبية على البيئية، الإقتصاد في إستخدام المواد الخام ومنع الإستخدام التعسفي لها، الإستخدام العقلاني لمصادر الطاقة، المساهمة في إكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة، المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات.

- **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه حملة الأسهم:**

حملة الأسهم هم الملاك أو أصحاب رؤوس الأموال اللذين يعملون على تزويد المؤسسة برأس المال الضروري لنشاطها، حيث تعتبر فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاه هذه الفئة بضمان تحقيق أقصى ربح ممكن، تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكونها، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول وممتلكات المؤسسة وموجوداتها.

ثانيا: تنافسية المؤسسة من خلال المسؤولية الإجتماعية

1- الميزة التنافسية: الماهية والخصائص

يحظى مفهوم الميزة التنافسية (Avantage concurrentiel) بإهتمام كبير في مجالي الإقتصاد والإدارة الإستراتيجية على حد سواء، كونها تشكّل عنصرا إستراتيجيا هاما يساعد المؤسسات في تحقيق أرباح ومعدلات نمو تفوق المنافسين، وإن كانت جذورها تمتد لمفهوم الميزة النسبية عند الإقتصاديين، فإنه في الوقت الحالي ونظرا لإشتداد المنافسة بين المؤسسات بات نجاح هذه الأخيرة يتوقف على إمتلاك مزايا تنافسية تجعلها متفردة عن المنافسين في نظر الزبائن. وعليه يمكن التأكيد على أن المؤسسات لن تحقق الأداء وتجني الأرباح وتخلق قيمة للزبون إذا لم تمتلك ميزة تنافسية تميزها أو تميز منتجاتها إيجابيا عن منافسيها في نظر الزبائن أو المستخدمين النهائيين للمنتجات.

يمكن القول أن المؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة، وتكون هذه المزايا راسخة عندما تكون المؤسسة قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي لعدة سنوات.

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق وآليات جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (PORTER Michel, 1993, P 48.).

هناك من يعتبر أن الميزة التنافسية هي أي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، حيث تنبع هذه الميزة من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية. فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة...إلخ (المرسي جمال الدين محمد و آخرون، 2002، ص 174).

عموما يمكن القول أن الميزة التنافسية هي أي عنصر تفرد واختلاف وتفوق المؤسسة في أحد أنشطتها الإنتاجية أو المالية أو التسويقية أو البشرية..الخ، حيث يمنحها صفة السبق والتميز. يمكن حيازتها عن طريق **التكلفة الأقل** (العمل، المواد، الإمداد...الخ) المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة مقارنة بنظيرتها لدى المنافسين، أو عن طرق حيازة خصائص **فريدة** وعوامل **تميّز** تجعل الزبون يتعلق بها (جودة، تصميم، سرعة التسليم، سمعة... الخ)، أو من خلال ميزة **التكلفة الأقل** وميزة **التميّز** معا في آن واحد.

يؤكد البعض على أنه لا بد من توافر جملة من الخصائص في الميزة التنافسية، والتي يجب إدراكها في إطار منظومي شامل ومستمر، وهي (الغالبي وإدريس، 2007، ص. جريبي وبن خديجة، 2007، ص 107) :

- أن تكون الميزة التنافسية حاسمة مستمرة ومستدامة، حيث تسمح للمؤسسة بتحقيق السبق على المدى الطويل؛
- أن تكون متطورة ومتجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وموارد المؤسسة الداخلية وقدراتها من جهة أخرى، ومن ثمة يصعب تقليدها ومحاكاتها أو إلغائها من طرف المنافسين؛
- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال مزايا تنافسية محل أخرى بسهولة وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطوّر موارد المؤسسة الداخلية وقدراتها؛
- أن تكون متناسبة مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المديين المتوسط والطويل.

2- القدرة التنافسية وركائز بناء الميزة التنافسية

إن تحقيق المزايا التنافسية والإستفادة منها يستوجب على المؤسسة حمايتها وأن يكون بمقدورها العمل في مواجهة المنافسة الحقيقية والكامنة على المديين المتوسط والطويل، وهو الأمر الذي يقودنا للحديث عن القدرة التنافسية بإعتبارها أساس الحصول على الميزة التنافسية، بمعنى أنه في حال غياب هذه القدرة لن تتمكن المؤسسة من الحصول على عوامل السبق والتميّز.

يمكن تعريف القدرة التنافسية (Compétitivité) على أنها مجموعة الموارد والقدرات والمهارات والتكنولوجيات التي تستطيع المؤسسة توليفها وتنسيقها، بغرض إستغلالها في إنتاج قيّم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون وبشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتأكيد حالة التميّز والإختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.

إن المتتبع لأدبيات الإدارة الإستراتيجية يدرك مقاربتين للتنافسية هما (DONNADIEU G, 2003, Pp 248 ; 249) :

- **التنافسية التشغيلية:** تعبّر بالأساس عن ما يؤدي في وقت معين بالزبون لتفضيل منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين، وهي تمثل العلاقة جودة / سعر بمعناها الواسع (تصميم، مواعيد، تسليم...).
- **التنافسية الإستراتيجية:** تعرّف على المدى البعيد وتعبر عن قدرة المؤسسة لاستباق ومعالجة اللحظات القادمة للطلب المستقبلي، *والتنافسية الإستراتيجية= إبتكار+ إستباق+ رد فعل.*

أما فيما يخص الأسس والركائز التي تبنى عليها القدرات التنافسية وتسمح بإكتساب ميزة تنافسية أو عدة مزايا تنافسية، يمكن أخذ الأسس التالية (جريبي وبن خديجة، 2007، ص ص 106؛ 107) :

- **الكفـاءة:** ما الشركة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة؛ الأرض؛ رأس المال؛ الإدارة والمهارة التكنولوجية...إلخ، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. إن أبس قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة (الكفاءة= المخرجات / المدخلات)، بمعنى أن الكفاءة تعبر عن الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهكذا فإن عامل الكفاءة يساعد الشركة في تحقيق مزايا تنافسية ترتكز على التكلفة المنخفضة.

- **الجـودة:** يعتبر تأثير الجودة على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، أولا: إن توفير منتجات ذات جودة عالية يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين وهذا بدوره يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، أما التأثير الثاني فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فاختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، إن المنتج عالي الجودة لا يسمح ببيع المنتج بأسعار مرتفعة فقط بل يؤدي أيضا إلى خفض التكاليف.
- **الإبتكار والتجديد:** التجديد هو أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، فهو يشمل على كل تقدّم يطرأ على أنواع المنتجات؛ نظم الإدارة؛ الهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. في دراسة أوروبية قام بها ((CIS لتوضيح أهم أهداف الإبتكار والتجديد بالنسبة للمؤسسات، وجد أن تحسين جودة المنتجات؛ الزيادة أو الحفاظ على الحصة السوقية يأتيان من أهم أهداف التجديد لديهم، بالإضافة إلى تقليص تكاليف العمال، توسيع تشكيلة المنتجات وتقليص وقت الإنتاج. ومنه يمكن النظر للمنافسة على المدى البعيد كعملية موجهة بالتجديد، فالنجاح الإستراتيجي للمؤسسات يكمن في رفع قدراتها الإبتكارية، بحيث يعبر عن الطريقة التي تأخذ بها المبادرة وتغيير قواعد اللعب لصالحها.
- **السرعة والوقت:** في ظل التغيرات السريعة للمحيط وشدة المنافسة، برز نوع جديد من المنافسة وهو المنافسة على أساس الوقت والسرعة، والتي تتبلور من خلال تقليص عنصر الزمن لصالح الزبون، كوقت الإستجابة لمتغيرات المحيط التنافسي؛ تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات بفضل تقليص زمن تقديم المنتجات الجديدة للسوق؛ سرعة التعلم وإدماج تكنولوجيات جديدة في أنظمتها الموجودة...إلخ، وهي كلها عوامل تؤدي إلى التكلفة الأقل والتميّز.
- **المـــرونة:** يقصد بالمرونة مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية؛ تقلبات الطلب وتنوعه، من خلال القدرة على الإستجابة للتغيرات بتكاليف أقل وبأسرع وقت ممكن. كما أن تطور التكنولوجيات المرنة وإستعمالها يمنح للمؤسسة إمكانيات تطوير قدراتها التنافسية من خلال تحسين مرونتها في الجوانب التالية: مرونة الحجم؛ مرونة المنتجات أو التنوّع؛ مرونة الوقت...إلخ.

على الرغم من تناول كل عامل بشكل منفرد، إلا أن هناك علاقة متشابكة تضمهم جميعا، فمثلا يمكن القول أن الجودة العالية تقود إلى الكفاءة، كما أن الإبتكار يدعم الكفاءة والجودة والإستجابة لحاجات الزبائن وتطوير المرونة، وهكذا...إلخ.

3 - مساهمة المسؤولية الإجتمـاعية في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة:

إذا كانت مسؤولية المؤسسات الاجتماعية قد تطورت تاريخياً تحت تأثير الضغوط الاجتماعية والبيئية والضوابط الحكومية والإصلاحات التشريعية، فإن المؤسسات تحولت في العقود الأخيرة من المواقع الدفاعية التي غالبا ما جاءت كاستجابة للضغوط الخارجية عليها، إلى مواقع إيجابية قائمة على إدراك الترابط الوثيق بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً وبقاء وإستمرارية المؤسسة.

وبالتالي فإن المؤسسة هي المستفيد الأول جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الإجتماعية من خلال ما تدره هذه الأخيرة من فوائد التي تحقق وتدعم قدرتها التنافسية ومن أهما ما يلي (الغالبي والعامري، 2005، ص 52. الحربي، 2010، ص 3. DEMBINSKI P H, 2008, P 5) :

- تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه كافة الأطراف ذات المصلحة (مباشرة أو غير مباشرة)، مما يزيد من مصداقيتها وزيادة الإقبال عليها، وبتالي زيادة الدخل والأرباح والتميّز في نظرهم؛
- أصبحت قرارات إقراض البنوك وقرارات الشراء للمستهلكين، وتوجهات الإستثمار لحملة الأسهم، والتأمينات مبنية أساساً في الوقت الراهن على أداء المؤسسة الإجتماعي والبيئي، بإعتبار معيار الأداء الإجتماعي للمؤسسة أحد أهم المعايير التي تعمل على جذب المستثمرين للمساهمة في إستثمارات المؤسسة الحالية أو المستقبلية؛
- إن الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية من شأنه أن يعمل على تحسين مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة؛
- إن عدم التزام المؤسسة بالمسؤولية الإجتماعية في جانبها البيئي سيؤدي لإستنزاف أكثر للموارد الطبيعية ولمزيد من التلوث وطرح النفايات في البيئة المحيطة، ومن ناحية أخرى سيعرض المؤسسة في حد ذاتها للمقاطعة من قبل أصحاب المصالح، كما أن تبني المسؤولية البيئية يدر على المؤسسة الكثير من الفوائد أهمها: خفض التكاليف، وتقليل الضغوطات، وتخفيض نسبة التلوث، وجذب المستثمرين.
- إن المسؤولية الإجتماعية تمثل تجاوب فعال وتكيّف مع التغييرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع، لينعكس هذا التجاوب بعلاقات إيجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقيق مردود مالي أفضل.
- جعل عملية اتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية الإجتماعية؛
- الولاء الكبير للعاملين سوف ينعكس إيجابا في تحقيق الإنتاجية العالية؛
- رضا عالي للمستهلكين نتيجة الحوافز والمزايا المادية المحسوسة في السلعة والخدمة (السعر، النوعية، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، والاحتياجات المختلفة للزبائن)، إضافة إلى المطالبة بتحمل المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات.

وعليه يمكن القول أن المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الإجتماعية، فإن ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تعزز من ريادتها في الأسواق.

الجـــزء الميــداني للـدراســة

أولا: الخصائص الوصفية لمفردات العينة

نظرا لكون عينة الدراسة تنحصر على الإطارات المسيّرة، فكلهم من حاملي الشهادات الجامعية أو المهنية ((ليسانس، دراسات عليا متخصصة، تقني سامي...))، وعموما يمكن حصر أهم خصائص عينة الدراسة في ما يلي:

جدول رقم 2: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

المواصفات	التفاصيل	التكرارات	النسب المؤية
الجنس	ذكر	15	% 65.21
	أنثى	08	%34.78
السن	أقل من 30 سنة	04	% 17.39
	من 31 – 40 سنة	07	% 30.43
	من 41 – 50 سنة	07	% 30.43
	أكثر من 51 سنة	05	% 21.73
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	05	% 21.73
	من 6 إلى 15 سنة	07	% 30.43
	من 16 إلى 30 سنة	09	% 39.13
	أكثر من 31 سنة	02	% 08.69

تبين النتائج الموضحة في الجدول السابق أن أغلبية الإطارات المسيّرة في المؤسسة المدروسة هم ذكور بعدد تكرارات 15 ونسبة مؤية 65.21 ٪، في حين الإناث كانت ممثلة بنسبة مؤية 34.78٪ وعدد تكرارات 08.

أما فيما يتعلق بالسن فالفئتين العمريتين (31- 40 سنة) و (41- 50 سنة) مثلتا أغلبية الإطارات بتكرار قدره 07 ونسبة مؤية 30.43 ٪ لكل منهما، ثم تليهما فئة أكثر من 51 سنة بعدد تكرارات 05، في حين كانت الإطارات الأقل من 30 سنة النسبة الأصغر مقدرة بـ 17.79 ٪.

وجاءت الأقدمية في العمل مقدرة بعدد سنوات الخدمة على النحو التالي: أقل من 05 سنوات بـ 05 تكرارات ونسبة مؤية 21.73 ٪، من 6 إلى 15 سنة بـ 07 تكرارات ونسبة مؤية 30.43 ٪، من 16 إلى 30 سنة بـ 09 تكرارات ونسبة مؤية 39.13 ٪، أكثر من 31 سنة بـ 02 تكرارات ونسبة مؤية 8.69 ٪.

والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية واضحة في العمل بالمؤسسة، حيث أن 21 فردا يتجاوز عدد سنوات خدمته بالمؤسسة 06 سنوات، وهو الأمر الذي يؤهلهم لإدراك ماهية المسؤولية الإجتماعية ومختلف أبعادها؛ ودورها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

إنطلاقا من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها، فقد أظهر التحليل ما يلي:

1 . تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة الدراسة

لا بد من الإشارة إلى أنه لم نتمكن من تغطية تبني بعد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه الموردين، بحكم أن هذه المؤسسة هي وحدة (فرع) تابعة للمؤسسة الأم التي تعتمد على سياسة الشراء المركزية.

يظهر الجدول الموالي ملخص إجابات أفراد العينة على السؤال الأول والذي يدور حول مستوى الموافقة على تبني مختلف الممارسات التي تعكس الأبعاد الخمسة (المتغيرات الفرعية) للمسؤولية الإجتماعية في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الملحق رقم 01.

جدول رقم 3: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على محور (متغير) المسؤولية الإجتماعية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي العام	متوسط الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة
جميع أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة المدروسة.				
01	المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين	3.85	1.04	عال
02	المسؤولية الإجتماعية تجاه الزبائن	3.81	0.92	عال
03	المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع	3.49	1.03	متوسط
04	المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة	3.01	1.08	متوسط
05	المسؤولية الإجتماعية تجاه حملة الأسهم	4.00	0.93	عال
متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الإنحرافات المعيارية		***3.63***	***1.00***	***عال***

أظهر التحليل أن تبني بعد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة **تجاه العاملين** بها كان بمستوى عال، وفي هذا الصدد بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.58 (هذا المتوسط ينتمي للمجال الرابع في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكرت الخماسي 3.51 ـ 4.5)، كما أن متوسط الإنحراف المعياري بلغ (S= 1.04) والتي تنتمي للمجال (1.01- 1.50) على مقياس ليكرت الخماسي فهي قيمة عالية على العموم وتدل على وجود تشتت معتبر للقيم عن وسطها الحسابي.

وكانت إستجابات أفراد العينة نحو هذا البعد من خلال الفقرات (01- 05) الموضحة في الملحق رقم 01 في أغلبها إيجابية، حيث تراوحت جميع المتوسطات الحسابية بين 2.97 و3.96؛ إذ إحتلت فقرة قبول ورضا العاملين عن العمل في المؤسسة المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.96 درجة على سلّم ليكرت، تلتها فقرة العدالة في توزيع الأجور والرواتب بما يتوافق والمجهودات المبذولة بمتوسط بلغ 3.94، وجاءت في المرتبة الثالثة فقرة توفير مختلف ظروف العمل المادية والمعنوية والعمل على تحسينها بمتوسط 3.82، في حين كانت المتوسطات الحسابية لكل من توفير فرص للترقية والتقدم في مختلف المجالات الوظيفية، وكذا إنجاز برامج ودورات تكوينية وتعليمية للعاملين بالمؤسسة 3.25 و2.97 على التوالي. وجاءت الإنحرافات المعيارية بين متوسطة وعالية، إذ تراوحت قيمها بين 0.90 و1.15 والتي تدل على تشتت ملحوظ نوعا ما في إجابات أفراد العينة عن فقرات بعد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين فيها.

أما فيما يخص مستوى تبني بعد المسؤولية الإجتماعية **تجاه الزبائن** فكان هو الآخر عال، حيث بلغ المتوسط العام 3.81 ومتوسط إنحراف معياري 0.92. ولقد دلت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبنود هذا البعد (6- 10) الموضحة في الملحق 01 على ذلك، حيث أن قيام المؤسسة بتقديم أفضل المنتجات التي تلبي رغبات وحاجات الزبائن جاءت بمستوى ممارسة عال لأن المتوسط الحسابي لها بلغ 4.17 وإنحراف معياري 0.72، أما توزيع المنتجات بشكل يجعلها في متناول الزبائن في المكان والزمان المناسبين فكانت الأعلى ممارسة بمتوسط حسابي قدره 4.36 وإنحراف معياري 0.85، كما أن بندي تقديم المعلومات الضرورية لكيفيات إستعمال المنتجات أو التخلص منها، والرد على الشكاوي وإستبدال السلع ودفع التعويضات إن إقتضى الأمر كانا أيضا بمستوى ممارسة عال؛ وجاءت المتوسطات الحسابية لهما 3.66 و3.52 وإنحرافات معيارية 1.02 و0.93 على التوالي، ويبقى بند الإلتزام الأخلاقي في التعامل مع الزبائن والإبتعاد عن السياسات المضللة (سعر، ترويج..) بممارسة متوسطة بمتوسط حسابي 3.37 وإنحراف 1.12.

في حين كان تبني بعد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة **تجاه المجتمع** متوسط (متوسط عام يساوي 3.49 وإنحراف معياري قدره 1.03)، وبالرجوع للفقرات (11- 15) من الملحق رقم 01 نجد أن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لها كالأتي: تدمج المؤسسة أهداف وقيّم المجتمع في رسالتها وإستراتيجياتها (3.51، 1.15)، تساهم في توفير فرص معتبرة للعمل والقضاء على البطالة (4.12، 0.88)، المشاركة في إنجاز بعض مشاريع المجتمع؛ تقديم التبرعات ودعم الهيآت المحلية (2.85، 1.19)، إعداد برامج سنوية لتقييم سياستها تجاه المجتمع (2.67، 1.22)، المساهمة في زيادة الناتج الوطني الإجمالي ودعم الإقتصاد (4.33، 0.71).

ومستوى التبني ذاته كان لبعد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة **تجاه البيئة**، ولكنه الأضعف مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث بلغ المتوسط العام 3.01 ومتوسط إنحراف معياري قدره 1.08. وجاءت إستجابات أفراد العينة لهذا البعد في الفقرات (16- 20) من الملحق 01 كالأتي: مستوى عال للسعي الحثيث للتقليل من جميع مظاهر التلوث البيئي بمتوسط حسابي 3.67 وإنحراف معياري 1.06، يليه إلتزام عال أيضا للمؤسسة بتطبيق معايير حماية البيئة بمتوسط حسابي 3.59 وإنحراف معياري 1.12، وكان توافر متوسط للعديد من الوسائل والطرق الضرورية لمعالجة مخلفات التصنيع الضارة، ومشاركة متوسط في عمليات التشجير والتزيين والتحسيس بأهمية الحفاظ على البيئة بمتوسطات 2.86 و2.51 وإنحرافات 1.03 و0.95 على التوالي، بينما هناك حرص منخفض على الإقتصاد والإستخدام العقلاني للموارد في العمليات الإنتاجية بمتوسط حسابي قدره 2.43 وإنحراف معياري بلغ 1.25.

ولقد عاد أعلى مستوى من مستويات تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة لبعد المسؤولية **تجاه حملة الأسهم**، حيث بلغ المتوسط العام له 4.00 درجات على سلم ليكرت وإنحراف معياري قدره 0.93. وفي هذا الصدد كانت المتوسطات الحسابية للبنود (21- 25) من الملحق رقم 01 الممثلة لهذا البعد جميعها عالية، تراوحت بين 3.85 في أدناها لبند سعى المؤسسة لتعظيم قيمة أسهمها، و4.15 في أعلاها لبند إهتمام إدارة المؤسسة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات، وكانت متوسطات كل من البحث الجاد عن تحقيق عوائد مالية تناسب حجم الإستثمارات؛ تعمل المؤسسة على إبراز السمعة

والصورة المتميزة في مجال عملها؛ تحاول المؤسسة جاهدة لحماية موجوداتها وأصولها والمحافظة عليها 3.91؛ 4.03؛ 4.08 على التوالي، مع ملاحظة أن أغلب قيم الإنحراف المعياري كانت متوسطة.

على العموم نستنتج من الجدول رقم 03 لأبعاد المسؤولية الإجتماعية والمفصلة في البنود (01-25) من الملحق رقم 01 أن هناك مستوى تبني عال للمسؤولية الإجتماعية في المؤسسة المدروسة، حيث أن المتوسط العام لمجموع المتوسطات يساوي 3.63 أي بدرجة ممارسة عالية، وقيمة الإنحراف المعياري تساوي (S= 1.00) والتي تبرز نوعا ما التشتت الموجود في إجابات أفراد عينة الدراسة.

02 . ركائز الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة

يظهر الجدول الموالي ملخص إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني والذي يدور حول مستوى الموافقة على تحقق الممارسات التي تعكس الأبعاد الخمسة (المتغيرات الفرعية) لركائز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الملحق رقم 02.

جدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على محور (متغير) ركائز الميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي العام	متوسط الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة
جميع ركائز الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة.				
01	الكفاءة	3.58	1.01	عال
02	الجودة	3.88	1.06	عال
03	الأبتكار والتجديد	2.67	1.09	متوسط
04	السرعة والوقت	3.45	1.10	متوسط
05	المرونة	3.57	1.01	عال
متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الإنحرافات المعيارية		***3.43***	***1.05***	***متوسط***

من الجدول أعلاه يمكن عموما القول أن هناك مستوى توافر وتحقق متوسط لركائز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط المتوسطات العامة لجميع الأبعاد المكونة لهذا المحور 3.43؛ وهي درجة متوسطة على سلم ليكرت، مع تسجيل تشتت نسبي نوعا ما من خلال متوسط الإنحراف المعياري الذي يساوي 1.05.

تظهر الفقرات (26- 29) من الملحق رقم 02 أن **ركيزة الكفاءة** تحققت بدرجة عالية في المؤسسة المدروسة، حيث بلغ المتوسط العام 3.58 وإنحراف معياري 1.01 (كما هو مبيّن في الجدول رقم 04)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الكفاءة بين 3.37 و4.02، وقد كان أعلى متوسط حسابي لفقرة توزع المؤسسة منتجاتها على نطاق واسع للإستفادة من وفورات الحجم مقدرا بـ 4.02، وأدنى متوسط لفقرة تستغل المؤسسة مواردها بصورة عقلانية ورشيدة لتتقن إستراتيجية تدنية التكاليف وقدره 3.37، وتراوحت بقية المتوسطات بين 3.52 لسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج المُباشرة

لتكون تنافسية، و3.43 لإستخدام المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية بغرض الوصول إلى تكاليف منخفضة.

أما بخصوص **ركيزة الجودة** فكانت الأعلى تحققا مقارنة بتحقق جميع ركائز الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة، إذ بلغ المتوسط العام لها 3.88 وهو يوافق مستوى تحقق عال؛ ومتوسط إنحراف معياري عادل 1.06. وبالرجوع للملحق رقم 02 في الفقرات (30- 33) نجد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لها كالأتي: جاءت في المرتبة الأولى فقرة تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل مُستوى ممكن للمنتجات التي تقدمها بمتوسط حسابي قدره 4.13 وإنحراف معياري قدره 1.02، تليها فقرة تعمل المؤسسة على تقديم منتجاتها وخدماتها وفق مواصفات وأسس الجودة بمتوسط حسابي 3.98 وإنحراف معياري 0.97، وفي المرتبة الثالثة فقرة تسعى المؤسسة للظهور بصورة مميّزة بفضل جودة منتجاتها بمتوسط حسابي 3.75 وإنحراف معياري 1.09، وجاءت في الأخير فقرة تعتمد المؤسسة على أساليب متنوعة لتحسين الجودة والرقابة عليها بمتوسط حسابي 3.66 وإنحراف معياري 1.18.

أما بخصوص **ركيزة الإبتكار والتجديد** الممثلة بالفقرات (34- 38)، يجمع أغلب أفراد العينة على أن مستوى تحققها كان متوسطا، وهي الركيزة الأقل تحققا مقارنة بباقي الركائز الأخرى، وفي هذا الصدد بلغ المتوسط العام 2.67 ومتوسط الإنحراف 1.09 (ويرجع السبب لغياب الثقافة الإبتكارية في جل المؤسسات العمومية الجزائرية). وكانت قيّم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حسب الملحق رقم 02 كالآتي:

- تحاول المؤسسة دائما تقديم منتجات جديدة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين بمتوسط 3.47 وإنحراف 1.12؛
- تعمل المؤسسة بإستمرار على تطوير أساليب ونظم عملها بمتوسط حسابي 2.49 وإنحراف 1.09؛
- تشجيع المبادرات والأفكار التي يقدمها العاملون بشأن تطوير المنتجات والخدمات بمتوسط حسابي 2.37 وإنحراف معياري 1.23؛
- تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية لتطوير مهارات وقدرات العاملين الإبداعية بمتوسط حسابي 2.25 وإنحراف معياري 0.98؛
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا متطورة تساعد على الإبداع في المنتجات والأساليب بمتوسط حسابي 2.81 وإنحراف معياري 1.06؛

وفي مجال **ركيزة السرعة والوقت** الممثلة بالفقرات (39- 42)، بعد تحليل فقرات الإستبيان تبيّن أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.45 وهو يدل على مستوى تحقق متوسط؛ وإنحراف معياري قدره 1.10، حيث كانت جميع إستجابات أفراد العينة تؤكد مستوى موافقة متوسط أو عال على تحقق هذه الركيزة في مؤسستهم. وتراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.78 و4.09 لجميع المشاهدات، وإنحرافات معيارية بين 0.97 و1.24.

في حين مستوى التحقق **لركيزة المرونة** في المؤسسة المدروسة كان عال، حيث بلغ المتوسط العام لمشاهدات هذه الركيزة 3.57؛ وإنحراف معياري قدره 1.01. وبالرجوع للملحق رقم 02 من خلال الفقرات (43- 46) نجد إستجابات أفراد العينة كلها إيجابية ما عدا واحدة، والتي تعكس مستوى تحقق عال، حيث كانت المتوسطات الحسابية تنتمي لمجال مستوى التحقق العالي على سلم ليكرت (3.51- 4.5)؛ إذ

نجد فقرات تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة لإشباع حاجات مختلف الزبائن؛ تؤمن المؤسسة حاجات وتطلعات الزبائن حاليا ومستقبلا؛ تمتلك المؤسسة قدرات معتبرة للإستجابة لتغيرات المحيط بمتوسطات حسابية 4.12؛ 3.85؛ 3.78 وإنحرافات معيارية 0.88؛ 1.06؛ 1.01 على التوالي، في حين فقرة تستطيع المؤسسة تقديم منتجات وتصاميم حسب أذواق الزبائن فجاءت بمستوى متوسط بمتوسط حسابي 2.56 وإنحراف معياري 1.12.

ثالثا: إختبار فرضيات الدراسة

1 – الفرضية الأولى: تتبنى المؤسسة محل الدراسة جميع أبعاد المسؤولية الإجتماعية

لإختبار الفرضية الأولى تم إستخدام قيمة (t) المحسوبة للتأكد من مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الإجتماعية، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 5: نتائج إختبار (t)

المحور	متوسط المتوسطات العامة	متوسط الإنحرافات العامة	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الإجتماعية	3.63	1.00	21.4	1.61

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يظهر أن قيمة ((tالمحسوبة بلغت 21.4 عند مستوى دلالة (a= 0.05)، وهي أكبر من قيمة ((t الجدولية 1.61، على أساس ما سبق يمكن إعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى جميع أبعاد المسؤولية الإجتماعية. وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي مفادها" تتبنى المؤسسة محل الدراسة جميع أبعاد المسؤولية الإجتماعية".

2 – الفرضية الثانية: يؤثر تبني المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة المدروسة في تدعيم تنافسيتها.

جدول رقم 6: معامل الإرتباط بين مستوى تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتدعيم تنافسية المؤسسة

المستقل / التابع	تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الإجتماعية		
	معامل الإرتباط	قيمة ((t المحسوبة	قيمة ((t الجدولية
توافر ركائز الميزة التنافسية	0.52	147.25	3.74

من خلال حساب معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين مستوى تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتدعيم التنافسية في المؤسسة المدروسة عند مستوى دلالة (a= 0.05)، أظهرت النتائج أن قيمة ((t المحسوبة تساوي

147.25 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي 3.74، وهذه النتيجة تدل نوعا ما على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني أبعد المسؤولية الإجتماعية وتدعيم تنافسية المؤسسة المدروسة.

لكن بالرجوع للجدول أعلاه نجد أن معامل الإرتباط لأبعاد المسؤولية الإجتماعية ليس كبيرا بما فيه الكفاية ليسهم في تدعيم تنافسية المؤسسة المدروسة، حيث بلغ معامل الإرتباط 0.52، ولا يبرز جيدا الدور الدور المنوط بتبني المسؤولية الإجتماعية. ولكن تبقى هذه النتيجة تفسر إعتماد المؤسسة محل الدراسة في تدعيم تنافسيتها على أبعاد المسؤولية الإجتماعية ولو نسبيا، وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الثانية التي مفادها" يؤثر تبني المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة المدروسة في تدعيم تنافسيتها".

رابعا: الاستنتاجات والتوصيـــــات

من خلال مراجعة الأدبيات في مجال المسؤولية الاجتماعية، وبفضل الدراسة الميدانية تم التوصل للاستنتاجات التالية:

- بفعل التغيرات والضغوطات التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مجبرة على تبني السياسات والسلوكات المستجيبة اجتماعياً وبيئياً من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى الزبائن بسلعها وخدماتها.
- لقد بينت التجارب أن المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الإجتماعية والبيئة، فإن ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز لا محالة من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق وتدعيم القدرة التنافسية التي من شأنها أن تعزز من ريادتها في الأسواق مما يضمن لها البقاء والاستمرارية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك مستوى تبني عال لأبعاد المسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسة المدروسة، وإن كانت أعلى قليلا من الوسط الفرضي، إلا أنها لم ترق للمستوى الكافي، حيث أن هناك مستوى واحد فقط بلغ 4.00 درجات على سلم ليكرت والذي يعود لبعد المسؤولية الإجتماعية تجاه حملة الأسهم، في حين البقية كانت أقل من ذلك.
- إن تبني المسؤولية الإجتماعية من طرف المؤسسة المدروسة سمح لها بتحقيق جملة من المنافع المادية (الأرباح، العوائد، تعظيم قيمة الأسهم...) والمعنوية (السمعة، القبول والتأييد...).
- تسعى المؤسسة محل الدراسة لتحقيق التفوق التنافسي في مجال صناعتها، وذلك بالتركيز على تحقيق أغلب أسس وركائز الميزة التنافسية، وإن كان ذلك لم يرق للمستوى المأمول خاصة في بعض الركائز (على غرار ركيزة الإبتكار والتجديد).

بناءا على الإستنتاجات المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات نحصرها في:

- يتحتم على إدارة المؤسسة التحسيس أكثر بأهمية المسؤولية الإجتماعية، والتأكيد على المنافع والنتائج التي تحققها، وذلك بفضل إعطاء الأهمية ذاتها لمختلف الأبعاد.
- محاولة التأكيد على تبني المؤسسة المدروسة لمسؤوليتها الإجتماعية تجاه العاملين لأنهم رأس المال الحقيقي الذي من شأنه أن يدعّم تفوقها التنافسي، والتأكيد أكثر على مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة.
- رفع قدرات المؤسسة في التكيّف والإستجابة للتغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن وأذواقهم.
- تشجيع المبادرات والأفكار التي يقدمها العاملون في المؤسسة بشأن تطوير المنتجات والخدمات، والعمل على إنجاز برامج تكوينية لتطوير مهارات وقدرات العاملين الإبداعية.

قائمة المراجع:

المراجع بالغة العربية

1. الأسرج حسين: المسئولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد التسعون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري2010.
2. بخوش مديحة وجنينة عمر: المسئولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول : آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2010.
3. بدوي محمود عباس: المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
4. الحربي عوض سالم: المسؤولية الإجتماعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000، على الرابط: http://www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.htm، يوم الإطلاع 2010/03/21.
5. الحمدي فؤاد محمد حسين: الأبعاد التسوىقىة للمسؤولىة الاجتماعىة للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة الإقتصاد، جامعة المستنصرية، الجمهورية اليمنية، 2003.
6. الغالبي طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الإستراتجية- منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. الغالبي طاهر محسن منصور وإدريس وائل محمد صبحي: الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.
8. الغالبي طاهر محسن منصور والعامري صالح مهدي محسن: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
9. الغالبي طاهر محسن منصور: إدارة وإستراتجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
10. المرسي جمال الدين محمد و آخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. النسور رابعة سالم: أثر تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة بالأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010.
12. جريبي السبتي و بن خديجة منصف: اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية – دراسة حالة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات بعنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التميز، 26/27 نوفمبر 2007، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، ج 1.
13. دحلان عبد الله صادق: المسئولية الاجتماعية للمؤسسة، مجلة عالم العمل، العدد 49، مارس 2004.

14. عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية – دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، 2011.
15. ياسين محمد عاطف محمد: واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الإجتماعية- دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. DEMBINSKI Paul H : Responsabilité sociale des PME – un retour du "paternalisme»?, des 41es Journées romandes des arts et métiers, PME ET RESPONSABIILIITÉ SOCIIALE, Champéry, 23 et 24 juin 2008, suisse.
2. DONNADIEU G : La performance globale- quels déterminants, quelle mesure ? In Ressources Humaines, Edition d'organisation, Paris 2003.
3. ERNULT Joël et ASHTA Arvind : Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives, Groupe ESC Dijon Bourgogne, Cahiers du CEREN21, 2007.
4. GUYONNAUD Marie-Françoise et WILLARD Frédérique : Du management environnemental au développement durable des entreprises, France : ADEME, Mars 2004.
5. MAWHINNEY Mark: Sustainable development, understanding the green debates, a black well publishing company Editional offices, 2002.
6. PORTER Michel : l'Avantage concurrentiel des nations / trad. par MIRAILLES Pierre et all, Inter éditions, Paris 1993.
7. Zadek, S: The Civil Corporation- The New Economy of Corporate Citizenship, London, Earthscan, 2001.

الملاحـــــق:

ملحق رقم 1:

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول تبني مختلف أبعاد المسؤولية الإجتماعية.

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الممارسة
المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين بها.				
01	العدالة في توزيع الأجور والرواتب بما يتوافق والمجهودات المبذولة	3.94	1.06	عال
02	إنجاز برامج ودورات تكوينية وتعليمية للعاملين بها	2.97	0.90	متوسط
03	توفير فرص للترقية والتقدم في مختلف المجالات الوظيفية	3.25	1.15	متوسط
04	توفير مختلف ظروف العمل المادية والمعنوية، والعمل الدائم على تحسينها	3.82	0.95	عال
05	وجود قبول ورضا من العاملين عن العمل في المؤسسة	3.96	1.15	عال
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف		**3.58**	**1.04**	**عال**
المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه الزبائن				
06	تقوم المؤسسة بتقديم أفضل المنتجات التي تلبي رغبات وحاجات الزبائن	4.17	0.72	عال
07	توزيع المنتجات بشكل يجعلها في متناول الزبائن في المكان والزمان المناسبين	4.36	0.85	عال
08	تقديم المعلومات الضرورية لكيفيات إستعمال المنتجات أو التخلص منها	3.66	1.02	عال
09	الإلتزام الأخلاقي في التعامل مع الزبائن والإبتعاد عن السياسات المضللة (سعر، ترويج..).	3.37	1.12	متوسط
10	الرد على الشكاوي وإستبدال السلع ودفع التعويضات إن إقتضى الأمر.	3.52	0.93	عال
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف		**3.81**	**0.92**	**عال**
المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع				
11	تدمج المؤسسة أهداف وقيّم المجتمع في رسالتها وإستراتيجياتها	3.51	1.15	عال
12	تساهم في توفير فرص معتبرة للعمل والقضاء على البطالة	4.12	0.88	عال
13	المشاركة في إنجاز بعض مشاريع المجتمع، تقديم التبرعات ودعم الهيآت المحلية	2.85	1.19	متوسط
14	إعداد برامج سنوية لتقييم سياستها تجاه المجتمع	2.67	1.22	متوسط
15	المساهمة في زيادة الناتج الوطني الإجمالي ودعم الإقتصاد	4.33	0.71	عال
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف		**3.49**	**1.03**	**متوسط**
المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه البيئة				
16	إلتزام المؤسسة بتطبيق معايير حماية البيئة	3.59	1.12	عال

17	السعي الحثيث للتقليل من جميع مظاهر التلوث البيئي	3.67	1.06	عال
18	الحرص على الإقتصاد والإستخدام العقلاني للموارد في العمليات الإنتاجية	2.43	1.25	منخفض
19	توفر العديد من الوسائل والطرق الضرورية لمعالجة مخلفات التصنيع الضارة	2.86	1.03	متوسط
20	المشاركة في عمليات التشجير والتزيين والتحسيس بأهمية الحفاظ على البيئة	2.51	0.95	متوسط
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف		**3.01**	**1.08**	**متوسط**
المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه حملة الأسهم				
21	تهتم إدارة المؤسسة بتعظيم أرباح المساهمين وزيادة حجم المبيعات	4.15	1.02	عال
22	البحث الجاد عن تحقيق عوائد مالية تناسب حجم الإستثمارات	3.91	1.05	عال
23	تسعى المؤسسة لتعظيم قيمة أسهمها	3.85	0.96	عال
24	تعمل المؤسسة على إبراز السمعة والصورة المتميزة في مجال عملها	4.03	0.87	عال
25	تحاول المؤسسة جاهدة لحماية موجوداتها وأصولها والمحافظة عليها	4.08	0.77	عال
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف		**4.00**	**0.93**	**عال**
متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الإنحرافات المعيارية		***3.63***	***1.00***	***عال***

ملحق رقم 2: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول ركائز بناء الميزة التنافسية.

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة
الكفـــــــــاءة				
26	تستغل المؤسسة مواردها بصورة عقلانية ورشيدة لتتقن إستراتيجية تدنية التكاليف	3.37	1.07	متوسط
27	تستخدم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية بغرض الوصول إلى تكاليف منخفضة	3.43	0.98	متوسط
28	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج المُباشرة لتكون تنافسية.	3.52	1.13	عال
29	توزع المؤسسة منتجاتها على نطاق واسع للإستفادة من وفورات الحجم	4.02	0.88	عال
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف		**3.58**	**1.01**	**عال**
الجـــــــــودة				
30	تعمل المؤسسة على تحقيق أفضل مُستوى ممكن للمنتجات التي تقدمها	4.13	1.02	عال
31	تسعى المؤسسة للظهور بصورة مميّزة بفضل جودة منتجاتها	3.75	1.09	عال
32	تعمل المؤسسة على تقديم منتجاتها وخدماتها وفق مواصفات وأسس الجودة	3.98	0.97	عال
33	تعتمد المؤسسة على أساليب متنوعة لتحسين الجودة والرقابة عليها	3.66	1.18	عال

	المتوسط العام ومتوسط الإنحراف	**3.88**	**1.06**	**عال**
	الإبتكـــار والتجديـــد			
34	تحاول المؤسسة دائما تقديم منتجات جديدة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين	3.47	1.12	متوسط
35	تعمل المؤسسة بإستمرار على تطوير أساليب ونظم عملها	2.49	1.09	منخفض
36	تشجيع المبادرات والأفكار التي يقدمها العاملون بشأن تطوير المنتجات والخدمات	2.37	1.23	منخفض
37	تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية لتطوير مهارات وقدرات العاملين الإبداعية	2.25	0.98	منخفض
38	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا متطورة تساعد على الإبداع في المنتجات والأساليب	2.81	1.06	متوسط
	المتوسط العام ومتوسط الإنحراف	**2.67**	**1.09**	**متوسط**
	السرعـــة والوقـــت			
39	تسعى المؤسسة لتقليص مدة الإنتاج، وتصنيع منتجاتها في الوقت المحدد	3.69	1.24	عال
40	تجتهد المؤسسة لتسليم وتوصيل طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	2.78	1.13	متوسط
41	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المُحددة لتسليم المنتجات إلى الزبائن	4.09	1.06	عال
42	تعمل المؤسسة على الإستجابة لرغبات الزبائن الجديدة بأسرع وقت ممكن	3.25	0.97	متوسط
	المتوسط العام ومتوسط الإنحراف	**3.45**	**1.10**	**متوسط**
	المـــــــرونـة			
43	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة لإشباع حاجات مختلف الزبائن	4.12	0.88	عال
44	تؤمن المؤسسة حاجات وتطلعات الزبائن حاليا ومستقبلا	3.85	1.06	عال
45	تستطيع المؤسسة تقديم منتجات وتصاميم حسب أذواق الزبائن	2.56	1.12	متوسط
46	تمتلك المؤسسة قدرات معتبرة للإستجابة لتغيرات المحيط	3.78	1.01	عال
	المتوسط العام ومتوسط الإنحراف	**3.57**	**1.01**	**عال**
	متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الإنحرافات المعيارية	***3.42***	***1.05***	***متوسط***

المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات

اعداد

نوال العزيزي

مقدمـــــة:

شهدت الشركات تطورات سريعة في بيئة تتسم بالديناميكية، حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى الشركات نظرة تقليدية، كما لم يعد تقييم تلك الشركات يعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط. ففكرة تركيز الشركات على تعظيم الربح وتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال لم تعد مقبولة للتعبير عن استجابة مسيري الشركات لمسؤوليتهم الاجتماعية، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعادا جديدة أكثر تعقيدا، نظرا لبروز مفاهيم حديثة أبرزها مفهوم" المسؤولية الاجتماعية "، والتي ساعدت على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية.

وتعني المسؤولية الاجتماعية للشركات تصرف الشركات على نحويتسم بالالتزام الاجتماعي والمساءلة الاجتماعية، وليس فقط أمام أصحاب هذه الشركات، بل أمام أصحاب المصالح الأخرى بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركاء والأجيال القادمة. وبالتالي يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية وسيلة تسعى من خلالها الشركات إلى إدارة وتنظيم علاقاتها بالأطراف الفاعلة معها، ومن ثم تصبح برامج المسؤولية الاجتماعية نوعا من أنواع الاستثمار الاجتماعي الذي يهدف إلى تحقيق عائد على الاستثمار في رأس المال الاجتماعي، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الشركات وضمان نموها واستمراريتها على المدى الطويل.

وعليه أصبحت المسؤولية الاجتماعية تشكل ركيزة أساسية من الركائز التي تبنى عليها حوكمة الشركات، حيث تعمل الحوكمة على ضمان القيام بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيزها داخل الشركات، وهذا لا يمكن أن يكون واقعا ملموسا ومعاشا إلا بالتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في جميع الممارسات الادارية في الشركات. في ضوء ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية: ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية، وما علاقتها بحوكمة الشركات؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في:

- إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات والجوانب المتعلقة بها.
- التعرف على مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية والدور الذي تلعبه في المجتمع.
- استعراض العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة تناولها موضوع يحتل موضعا بالغ الأهمية في الفكر الإداري المعاصر ويمثل حقلا خصبا لكثير من البحوث والدراسات في السنوات الأخيرة ونظرا لتزايد الاهتمام به على مستوى الشركات والدول.

I- مدخل إلى حوكمة الشركات:

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات من بين المفاهيم التي ارتبطت كثيرا بالأزمات المالية والأخلاقية ومكافحة الفساد التي عرفتها كبرى الشركات العالمية، مما دفع بضرورة البحث عن أساليب جديدة تأخذ في الحسبان القيم والمبادئ الأخلاقية، وتقوم على الشفافية والوضوح في التعامل والمشاركة في ظل مجموعة من المسؤوليات ترتبط بالأساس بخدمة المجتمع ككل.

I- 1- مفهوم حوكمة الشركات:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance، ولا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[1]

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: " توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء ".[2]

كما تعرف الحوكمة على أنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".[3]

مما تقدم من تعاريف يتبين لنا أن حوكمة الشركات بشكل عام، هي القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أوالأطراف ذات العلاقة مع الشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، العملاء) من جهة أخرى.

I- 2- أهمية حوكمة الشركات:

يمكن بلورة أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:[4]

I- 2- 1- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- التمكين من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين؛
- زيادة ثقة المساهمين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة لأن ذلك يضمن حقوقهم؛
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها وذلك عن طريق توفير الحوافز لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب المستثمرين لتمويل المشاريع.

I- 2- 2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة مستقبلا؛
- الإفصاح التام عن أداء الشركة والوضع المالي لها، مما يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

I- 3- المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

---

[1] : محمد حسين يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007، ص 04.

[2] : عثمان عثمانية، **الحوكمة واثرها على الأداء المالي للشركة**، مذكرة ماجستير تخصص استراتيجية مالية، جامعة ام البواقي، 2011/2010، ص 32.

[3]: طارق عبد العال حماد، " **حوكمة الشركات– المفاهيم، المبادئ، التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 03.

[4]: نصر علي عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص ص 28-29.

لحوكمة الشركات مجموعة من المبادئ يمكن تحديدها انطلاقا من المبادئ التي تبنتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) في 22 أفريل 2004، وتتكون من: [5]

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: " ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

2- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: " ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم".

3- المعاملة المتساوية للمساهمين: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم".

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: " ينبغي على إطار حوكمة الشركة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، او تنشا نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا".

5- الإفصاح والشفافية: "ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد والاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين".

I- 4- خصائص حوكمة الشركات:

تتصف حوكمة الشركات بعدة مميزات نذكر منها ما يلي: [6]

1- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء مثل الانضباط في أداء كل عمل.

2- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن ترتكز على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.

3- الاستقلالية: والتي تتحقق من خلال: [7]

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضومجلس إدارة مستقل.

4- المساءلة: تعني باختصار الحساب عن أعمال معينةاو المسؤولية عن أداء العملاو تولي المنصب، إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، وتقدم إرشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع إستراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة.

---

[5]: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 42.

[6]: عزاوي أعمر، بوزيد سايح، **دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وفق المعايير المحاسبية الدولية، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر**، جامعة ورقة، 29-30 نوفمبر 2011، ص .188

[7]: عماد الشيخ داود وآخرون، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2004، ص 151.

5- المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة وتعنى أن الشركة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالشركة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين وأيضا تشجع على التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف.

6- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة وتعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.

7- المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية تجاه أصحاب المصالح.

I- 5- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

تتمثل الأطراف التي تعنى بتطبيق حوكمة الشركات فيما يلي:[8]

أ- المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- مجلس الإدارة: هم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ج- الإدارة: هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

د- أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين، الموردين، العملاء، العمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء قد تكون لهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالعمال على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على الاستمرار، في حين أن الدائنين يهتمون بمقدرة الشركة على السداد.

II- المسؤولية الاجتماعية للشركات:

لقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية في ظروف اتسمت بتزايد حدة المشاكل التي لحقت بالمجتمع وأثرت في أداء المنظمات بشكل عام، وكان لهذا التأثير الدافع القوي نحوتبني المؤسسات في الوقت الراهن لنماذج معينة من المسؤولية والتي تنصب بالأساس في خدمة الفرد، وضمان سلامة البيئة. ولما كانت المسؤولية الاجتماعية جوهر عمل كل المؤسسات باختلاف أنواعها وقد أدى ذلك إلى تنوع الجوانب التي تناولتها والتعاريف التي أعطيت لها.

II- 1- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

رفت المسؤولية الاجتماعية تطورا مستمرا كانت كنتيجة للظروف وتغير الأوضاع الإقتصادية السائدة، وكذلك لتغير أنماط وأساليب الإدارة، وعموما يمكن، تقسيم المراحل التي مرت بها المسؤولية الإجتماعية إلى:[9]

---

[8]: نصر علي عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 20.

[9]: نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 201-202.

1- التقسيم الأول (الفترة 1800- إلى يومنا الحاضر):

- **مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800- 1920:** وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات (الأعمال) هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحوالمصلحة الذاتية الصرفة. وإن النقود والثروة هي الأكثر أهمية وأن " ماهوجيد لي هوجيد للبلد ".

- **مرحلة إدارة الوصاية للفترة مناو اخر العشرينات حتى بداية الستينات:** وفيها أن المسؤولية الأساسية للمؤسسات (الأعمال) هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين. وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وإن "ما هوجيد للشركات جيد للبلد".

- **مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة مناو اخر الستينات حتى الوقت الحاضر:** وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح الضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتنورة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل، "وإن ما هوجيد للمجتمع هوجيد للبلد".

2- التقسيم الثاني (فترة ما قبل الحرب ع II – الفترة من ح عII إلى يومنا):

هذا وتجدر الإشارة إلى وجود تقسيم آخر للمراحل التي مرت لها المسؤولية الاجتماعية ويمكن تلخيصها في فترتين:

- **الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية (الثورة الصناعية- ح ع II):**

وتضم هذه الفترة المراحل التالية:

- الثورة الصناعية والإدارة العلمية وتميزت بتعظيم الأرباح نتيجة للتطور التكنولوجي والنموالصناعي.
- العلاقات الإنسانية وتجارب هورثون وجاءت على إثر الانتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة وفيها برزت أساليب تأمين السلامة والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة.
- ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت حيث ازداد تشغيل صغار السن، ولم يكن هناك حاجة لمتخصصين كثيرين.
- تأثير الأفكار الاشتراكية حيث لعبت دورا مهما في توجيه أداء المؤسسات نحوتحمل مسؤوليتها الاجتماعية.
- الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية والتي شكلت محور مهم نحوتوجه المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية نتيجة انهيار الاقتصاد العالمي وتسريح الآلاف من العمال.

– الفترة الممتدة من نهاية الحرب ع II- إلى يومنا:

تعتبر هذه الفترة بما تحويه من مراحل المسار الحقيقي الذي جسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناه العام، ويمكن إبراز أهم هذه المراحل في:

- التوسع الاقتصادي والذي قام على أساس ارتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها الشركة (المستهلكين، الزبائن، المجهزين).
- المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس وخاصة النقابات العمالية وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.
- القوانين والمدونات الأخلاقية والتي ضمت بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ظهر ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي.

- جماعات الضغط والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة داخل المؤسسات (جماعات حماية البيئة، جماعات حماية المستهلك،...).
- عصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة وما أنجز على ذلك من تغيرات جمة عرفها الاقتصاد العالمي خاصة في ظل بروز الخوصصة الأمر الذي أدى إلى زيادة الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

II- 2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

لا يوجد تعريف محدد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يكتسب وفقا له قوة إلزام قانونية وطنيةاو دولية، حيث مازالت المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية. ولقد تعددت التعاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية نذكر منها ما يلي:

- ✓ **تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة**

المسؤولية الاجتماعية:" الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل."[10]

- ✓ **تعريف البنك الدولي**

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لمنشآت القطاع الخاص بأنها: "التزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".[11]

- ✓ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**

التزام المؤسسة أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد[12].

- ✓ **تعريف هولمز Drucker**

المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه[13].

- ✓ **تعريف هولمز Holms**

التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث وإيجاد فرص العمل.[14]

وبشكل عام فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام مستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم

---

[10]: http://www.bag.com.sa/social-work/default.asp

[11]: عبد الله صادق رحلان، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، مجلة عالم العمل، العدد49، بيروت،لبنان، 2004.

[12] -Marie Froçoise Gruyonnard et Frédirique Willard, **Management environnemental au développement durable** France, ADEME. 2004.P 68.

[13]: صالح السحيباني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاريع القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف**، بيروت، 23-25 مارس 2009.

[14]: نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره، ص 35.

والمجتمع ككل، كما أن الربط بين عوامل ثلاثة يعد محددا هاما للمسؤولية الاجتماعية، وهي: التطور الاقتصادي، التماسك والترابط الاجتماعي والبيئة.

II- 3- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

إن تبني الشركة للمسؤولية الاجتماعية، يجعلها حلقة وصل ما بين مختلف الأطراف المتعاملة معها، وكلما كان هذا الاتصال فعال وايجابي مكون الشركة من تحقيق أهدافها من جهة، وأهداف الأطراف المتعاملة معها من جهة أخرى، وتتبع أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمتها في:[15]

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة؛
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية؛
- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة مستوى التثقيف؛
- الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات؛
- تساهم في تعزيز صورة المنظمة في المجتمع، وبالتالي مردودات ايجابية وللعاملين فيها؛
- المحافظة على البيئة من خلال اللوائح والتشريعات التي تنظم عملها، وتكييف استراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة.

إضافة إلى بعض الجوانب المتعلقة بـ:[16]

- فتح مجالات أمام السكان المحليين للحصول على فرص جديدة لتحسين مستوى معيشتهم وتكييف استراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة؛
- تحسين الخدمات التي تقدم للمجتمع وخلق فرص عمل حقيقية؛
- المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية.

II- 4- أشكال المسؤولية الاجتماعية للشركات:

توجد المسؤولية الاجتماعية للشركة على شكلين وذلك حسب توجيه برامج الشركة فقط تكون اتجاه عمالها نطلق عليها مسؤولية داخلية وقد تكون موجهة للمجتمع فنسميها مسؤولية خارجية.[17]

II- 4- 1- مسؤولية اجتماعية داخلية:

وترتبط هذه المسؤولية بالأفراد والموارد التي يتم استخدامها والمرتبطة بالأداء المتحقق داخل المنظمة، وأي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العامل، وضمن هذا يمكن حصر مختلف النشاطات التي من الممكن أن تقوم بها الشركة اتجاه عمالها وتندرج ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية:

- وضع تسهيلات أمام العمال من أجل اقتناء السيارات والأجهزة الكهرومنزلية.
- توفير ظروف عمل صحية وتتوفر على عنصر السلامة المهنية.

---

[15]: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 526.

[16]: AFNOR, **Développement durale et entreprises**, ORSE, 2004, PP 50-60.

[17]: فريد النجار، **التسويق بالمنظومات والمصفوفات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2006، ص 412.

- بناء مرافق مختلفة لخدمة العمال والاستفادة منها مثل قاعات العلاج والنشاطات الرياضية، مختلف الدورات التكوينية التي تقدمها الشركة للعمال في الجانب العملي بالإضافة إلى الجوانب الأخرى خاصة منها البيئية.
- المساهمة في تحسين ظروف عيش العمال وعائلاتهم عن طريق مثلا تسهيل اقتناء مساكن لائقة، إنشاء دور حضانة خاصة بأطفال العمال وتنظيم رحلات لصالحهم في أيام العطل...إلخ.

ويمكن القول أن الشركة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الداخلية تحظى برضا العمال والنقابات العمالية كذلك لا تواجه مشاكل مقاومة التغيير.

II- 4- 2- مسؤولية اجتماعية خارجية:

تتلخص المسؤولية الاجتماعية الخارجية للشركةاو كما يسميها البعض المسؤولية المجتمعية في الاهتمام بمختلف الحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع والتي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سالبة على مدخلات منظمات الأعمال نحوتحقيق أهدافها الاجتماعية والمتمثلة في تدليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع. وتعمل منظمات الأعمال من منطلق هذه المسؤولية لتوفير السلع المناسبة وبالكميات والأسعار والمواصفات والجودة اللازمة لرفع مستوى المعيشة، كما أصبحت المنظمات اليوم ذات وعي تجاه تخفيض الملوثات الجوية والصوتية وحساب الأرباح والخسائر كوسيلة لتقييم الأداء المؤسسات غير فعال وكذلك ظهرت أنظمة مختلفة داخل الشركة مثل نظام التسويق الاجتماعي والذي يتطلب تحقيق أهداف اجتماعية.

وبما أن الشركة تنشط في وسط متغير فإنها تؤثر وتتأثر بمختلف عناصر السياسات والاستراتيجيات حتى في خدمة المجتمع.

ولعل أهماو جه المسؤولية الاجتماعية الخارجية يتجلى في مختلف المشاريع الخيرية التي تتبناها الشركة مثل بناء المستشفيات والمدارس ودور الأيتام والعجزةاو عن طريق رعايتها لمختلف التظاهرات ثقافية كاناو اجتماعيةاو رياضية، بالإضافة إلى ذلك مختلف المشاريع والبرامج التي تسطرها الشركة في إطار حماية البيئة والتقليل من آثار التلوثات. ويمكن القول أن الشركة التي تتبنى مثل هذه المشاريع تلقى قبول واسع من طرف الجمهور.

II- 5- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

تتكون المسؤولية الاجتماعية للشركات من أربعة أبعاد والتي يجب أن تضطلع بها إدارة الشركات لكي تستطيع التطور والنماء والبقاء وتحقيق الأهداف المختلفة، وهي: [18]

- **البعد الاقتصادي:** عمل ما يجب عمله من أجل تحقيق الأرباح.
- **البعد القانوني:** عمل ما يفرضه العرف والقانون أي إطاعة القانون.
- **البعد الأخلاقي:** عمل ما هوصحيح ونافع.
- **البعد الخيري (الإنساني):** عمل ما يخدم المجتمع ويساهم في رفاهيته.

---

[18] فريد فهمي زيادة، **وظائف منظمات الأعمال**، **اليازوري**، عمان، الأردن، 2009، ص 271.

III- علاقة المسؤولية الاجتماعية بحوكمة الشركات

إن الإطار العام لمفهوم الحوكمة لا يرتبط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للشركات فقط، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام. ويمكن القول بأنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع. وتجدر هنا الإشارة لأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونموالمجتمع ككل.

إن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول والمدخرات والمعاشات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والشركات بالمجتمع، ومن ثم فيجب أن تكون الشركات مساءلة عن التزامها في رفاهة وتقدم المجتمع.

هناك العديد من النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتوضيح المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومن أهمها نظرية أصحاب المصالح لفريدمان سنة 1984، حيث يتمثل هؤلاء في المستثمرين والمستخدمين والزبائن والحكومة وجماعات الضغط والمجتمع ككل.[19] وتنص نظرية أصحاب المصالح على أن الهدف الأساسي الذي يجب على الشركات العمل على تحقيقه هوتوليد وتعظيم القيمة والمنفعة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهماو شركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن وأيضا العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع ككل.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من المميزات التي تتميز بها حوكمة الشركات، حيث تعمل هذه الأخيرة على جعل الشركات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، وذلك لكون البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية يتطلب من الشركات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية، ولكي تحسن الشركات من صورتها يجب عليها الاستجابة لطلبات "أصحاب المصالح".

[19]: سعد محمد مازق، **قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 135.

الخاتمـة:

بعد أن كان الهدف الأساسي للشركات هومضاعفة الأرباح، أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية قصوى بالنسبة للشركات، وأصبح أنصار المسؤولية الاجتماعية في تزايد مستمر، فالشركات اليوم يجب عليها أن تفكر في مصلحة المجتمعاو لا ، كما يجب أن يكون المحيط الذي تعمل فيه محور اهتمامها ، في محاولة منها لتحسين صورتها من جهة وللعب دور فعال وايجابي في المجتمع من جهة أخرى.

وعليه فالشركات مطالبة اليوم بتطبيق الحوكمة من أجل تحقيق المسؤولية تجاه أصحاب المصالح وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها ، عند القيام بممارسة أعمالها وبالتالي يمكن القول بأن الحوكمة تمثل الصورة والمجسم الحقيقي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

المراجع:

[1] : محمد حسين يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، يناير 2007، ص 04.

[2] : عثمان عثمانية، **الحوكمة واثرها على الأداء المالي للشركة**، مذكرة ماجستير تخصص استراتيجية مالية، جامعة ام البواقي، 2011/2010، ص 32.

[3] : طارق عبد العال حماد، " **حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 03.

[4] : نصر علي عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص ص 28- 29.

[5] : محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 42.

[6] : عزاوي أعمر، بوزيد سايح، **دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وفق المعايير المحاسبية الدولية، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر**، جامعة ورقة، 29- 30 نوفمبر 2011، ص 188.

[7] : عماد الشيخ داود وآخرون، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2004، ص 151.

[8] : نصر علي عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص 20.

[9] : نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 201- 202.

[10] : http://www.bag.com.sa/social-work/default.asp

[11] : عبد الله صادق رحلان، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، مجلة عالم العمل، العدد49، بيروت،لبنان، 2004.

[12] -Marie Froçoise Gruyonnard et Frédirique Willard, **Management environnemental au développement durable** France , ADEME. 2004.P 68.

[13] : صالح السحيباني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاريع القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولى حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف**، بيروت، 23- 25 مارس 2009.

[14] : نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره، ص 35.

[15] :طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 526.

[16]: AFNOR, **Développement durale et entreprises**, ORSE, 2004, PP 50-60.

[17] :فريد النجار، **التسويق بالمنظومات والمصفوفات**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2006، ص 412.

[18] فريد فهمي زيادة، **وظائف منظمات الأعمال، اليازوري**، عمان، الأردن، 2009، ص 271.

[19]: سعد محمد مازق، **قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 135.

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

(دراسة حالة مؤسسة عطور ورود)

إعداد

أ:جديدي روضة أ: مزيو ألفة

الملخص:

كثر الحديث في الآونة الاخيرة حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذلك تزامنا مع بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اصبحت تمثل اكثر من 95% من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم.

وفي ظل التحولات الاقتصادية الدولية وما تبعها من انفتاح للاسواق وتزايد حدة المنافسة، تبنت العديد من الدول ومنها الجزائر برامج للاصلاح الاقتصادي التي فتحت المجال واسعا امام القطاع الخاص للمساهمة في التنمية وذلك مقابل تراجع دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وهذه الوضعية انعكست على سلوك وتوجهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأصبحت مطالبة بممارسة دورها الاجتماعي الى جانب دورها الاقتصادي وذلك بتحمل مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة حالة احدى المؤسسات في الجزائر هي شركة "الورود" لإنتاج العطور.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء

Résumé:

On a beaucoup parlé ces derniers temps de la notion de responsabilité sociale concurremment à l'émergence des PME qui sont devenues représentatives de plus de 95% des institutions ouvrières dans la plupart des pays.

Et à l'ombre des transformations économiques internationales et de ce qui s'en suivit en ouverture de marchés et de recrudescence de la concurrence en âpreté , de nombreux pays dont l'Algérie , ont adopté des programmes de réforme économique ouvrant toute grande la porte au secteur privé pour la participation au développement face au recul du rôle de l'Etat dans la vie économique et sociale.

Cette situation s'est répercutée sur le comportement et les orientations des PME qui se sont trouvées tenues d'exercer leur rôle social parallèlement à leur rôle économique , et ainsi de devoir supporter leurs responsabilités sociales envers la communauté et le milieu au sein desquels elles évoluent .

C'est à partir de ce constat que se présente cette étude pour éclairer les conséquences de l'application de la responsabilité sociale sur la performance des petites et moyennes entreprises , et ce , à travers le cas d'un établissement algérien , celui de la Société El-Wouroud pour la fabrication de parfums.

Les mots clés : la responsabilité sociale, les Petites et moyennes entreprises(PME), la performance

المقدمة

شهدت بيئة الاعمال تطورات سريعة وجذرية تماشيا مع التطور الاقتصادي والتكنولوجي السريع الذي اجتاح العالم والذي ساهم في تغيير كل المفاهيم والرؤى، حيث لم يعد المجتمع ينظر الى المؤسسة نظرة تقليدية بإعتبارها كيان اقتصادي مهمته الوحيدة هو انتاج وتقديم سلع وخدمات بنوعية معينة لتلبية احتياجات الافراد، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ ابعادا جديدة اكثر تعقيدا، وهي اعتبار المؤسسة جزء من هذا المجتمع ولهذا عليها تحمل مسؤولياتها اتجاهه خاصة مع سيادة نمط النظام الرأسمالي الذي كان من نتائجه تراجع دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مقابل اعطاء حرية اكبر للمؤسسات الخاصة التي اصبح المجتمع ينتظر منها ان تستجيب لتطلعاته وتساهم في اشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية وحماية بيئته.

لهذا فقد اصبحت المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة تسعى لخلق نوع من التوازن بين مسؤولياتها الاقتصادية التي هي اساس وجودها واستمراريتها، ومسؤولياتها الاجتماعية التي من شأنها تحسين صورتها أمام المجتمع من جهة وانعكاسها على الاداء المالي للمؤسسة من جهة ثانية.

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الاجابة على التساؤل التالي:

ما مدى تأثير التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمسؤولياتها الاجتماعية على ادائها المالي؟

وللاجابة على الاشكال المطروح والاحاطة بالموضوع قسمنا دراستنا الى المحاور التالية:

I. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

II. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

III. تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة ايزو26000

IV. اثر التزام مؤسسة ورود بمسؤولياتها الاجتماعية على ادائها المالي

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق التنمية الشاملة، ولهذا فقد اهتما الحكومة الجزائرية بهذا القطاع باعتباره أداة فعالة لتحقيق الإنعاش الاقتصادي فبات خيارا إستراتيجيا للدولة خاصة بعد النتائج الطيبة التي تحققت في هذا القطاع في السنوات الأخيرة. لذا سنتعرف في هذا المحور على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وأهميتها ومكانة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري. **تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:**

تواجه الجزائر كغيرها من الدول إشكالية تحديد تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تمت في هذا الشأن عدة محاولات كان آخرها إصدار القانون 1- 18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحسب المادة 04 من هذا القانون" تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع أو الخدمات التي:

- تشغل من 01 إلى 250 عامل.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 02 مليار دج أو إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج.
- تستوفي معايير الاستقلالية.

وقد أشارت المادة 05، 06، 07 من نفس القانون إلى كل صنف من أصناف هذه المؤسسات وذلك حسب عدد العمال، رقم الأعمال، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): أصناف المؤسسات حسب عدد العمال ورقم الأعمال

حجم المؤسسة المعايير	مؤسسة مصغرة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة
عدد العمال	1- 09 عمال	10- 49 عامل	50 - 250 عامل
رقم العمال	أقل من 20 مليون دج	أقل من 200 مليون دج	200 مليون إلى 02 مليار دج
الإيرادات السنوية	أقل من 10 ملايين دج	أقل من 100 مليون دج	100 إلى 500 مليون دج

المصدر: المادة: 5- 6- 7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01

1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مع تزايد الاهتمام الدولي بالمشاريع الصغيرة ظهرت فوائد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الحيوي في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وتكمن أهمية مثل هذه المشاريع فيما يلي:

- توفير مناصب الشغل.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي في بعض السلع وتقليل الاستيراد وتنمية الصادرات.
- تحقيق التكامل الصناعي(مع المؤسسات الكبيرة).
- تحقيق التنمية الإقليمية.
- جذب وتعبئة المدخرات.

أ. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في خلق فرص عمل جديدة مع الزيادة المضطردة في معدلات البطالة في الدول النامية، وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى تكثيف عنصر العمل عن المؤسسات الكبيرة، أي أنها تتطلب استثمارات أقل لكل فرصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة(1).

ففي الجزائر مثلا ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2011 في خلق 1.676.196 منصب عمل وذلك بنسبة تطور تقدر بـ 05% مقارنة بسنة 2010(2).

ب. المساهمة في تنمية الصادرات: تعتبر تنمية الصادرات ضمن الاهتمامات الكبرى لمعظم الدول النامية خاصة تلك التي تعاني عجزا كبيرا ومتزايدا في ميزان مدفوعاتها، وبصفة خاصة في الميزان التجاري.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك مزايا نوعية تساعدها على التصدير، من بينها القدرة على التكيف والمرونة والتخصص والتجديد.

ففي الدول المتقدمة تساهم المؤسسات الصغيرة إسهاما كبيرا في التصدير، ففي اليابان وصلت نسبة مساهمتها في صادرات قطاع الصناعة الياباني إلى 51.8%.

ج. المساهمة في تحقيق التكامل الصناعي: من المؤكد أن تواجد المنشآت الصناعية الصغيرة والكبيرة معا وتكاملهما، يعتبر ظاهرة صحية، ومن المقومات الأساسية للهيكل الصناعي وقوة دامغة لعملية التنمية الصناعية إلى الأمام، فالقاعدة الرئيسية لتنمية الصناعات الصغيرة تتجلى في تكاملها المباشر مع الصناعات الكبيرة، وقد حقق الكثير من البلدان المتقدمة صناعيا مكاسب صناعية لإتباعها هذا النمط من العلاقات بين منشآتها الصناعية(3).

د. المساهمة في جذب وتعبئة المدخرات: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدات إنتاجية ومراكز استثمار تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة لتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني، حيث أنها محدودة رأس المال مما يعد عنصرا لجذب صغار المدخرين.

كذلك قدرتها على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار وتسير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية من مصادر متعددة "ادخار الأفراد، العائلات، التعاونيات، الهيئات الحكومية" وبالتالي تعبئة موارد مالية كانت ستوجه للاستهلاك الفردي غير المتبع وهذا لتوظيفها في استثمارات إنتاجية وخدماتية والعمل على تشغيلها وتنميتها والمشاركة في أرباحها(4).

هـ. تحقيق التوازن الجهوي: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحقيق التوازن الإقليمي لعملية التنمية نظرا لمّا تتميز به من مزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي والتوطن في جميع أقاليم الدولة بما يساعد على تحقيق الانتشار الجغرافي للأنشطة الاقتصادية المختلفة(5).

فانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأقاليم يمكن من امتصاص الباطلة ووقف حركة الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن، ورفع مستوى معيشة هذه المناطق.

وفي الأخير يمكن القول أن أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في قدرته على المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية والاجتماعية التالية(6).

1. زيادة النمو الاقتصادي والمساهمة في تحقيق الازدهار وتنشيط العجلة الاقتصادية.
2. مصدر هام من مصادر القضاء على البطالة وتوفير فرص العمل للشباب خريجي الجامعات وللنساء مما يساهم في الحد من مشكلة الفقر بين هذه الفئات.
3. مضاعفة القيمة المضافة للناتج المحلي للاقتصاد.
4. تعمل على تشجيع روح الابتكار والإبداع والاختراعات.
5. جذب الاستثمارات الأجنبية واستغلال الموارد المحلية المتاحة وتوسيع السوق.
6. تطوير وتنمية الطاقات البشرية والتقنية.
7. تعزيز القدرة التنافسية للبلاد.

3- مكانة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

لقد تفطنت الجزائر وكغيرها من البلدان النامية لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فسعت جاهدة لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع وذلك ما لمسناه من خلال السياسات المنتهجة في السنوات الأخيرة بهدف

دعم وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة للجهود المبذولة في هذا الإطار فقد تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة إلى أخرى حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة (2001- 2010)

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد المؤسسات	179893	261863	288587	312959	342788	376767	410959	519526	570838	607297

Source: Direction des Systèmes d'information et des Statistique , ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement

يتضح من خلال هذا الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تشهد تطورا ملحوظا من سنة إلى أخرى، وهذا راجع إلى تطبيق برامج التنمية التي شرعت فيها الدولة لصالح هذا القطاع من أجل الوصول إلى إنشاء مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة في آفاق 2020 وتشغيل ما يقارب 06 ملايين أجير.

وفي هذا الإطار أكد رئيس المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنه من أجل أن تصل إلى نسبة نمو تفوق 07% لابد من خلق مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة[7].

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف[8] اعتمدت الدولة برامج تنموية عديدة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك على عدة مستويات هي: التأهيل، التكوين، نظام المعلومات، القدرة على المنافسة والتمويل.

وسعيا لتأهيل هذه المؤسسات وتحسين قدراتها التنافسية وتمكينها من مواكبة التطورات الاقتصادية الحاصلة في مختلف الأسواق العالمية، أعدت الوزارة الوصية برنامجا وطنيا لتأهيلها بقيمة 01 مليار دج يمتد إلى غاية 2013، كما استفاد القطاع في السنوات الأخيرة في إطار برامج التأهيل من برامج متعددة الأطراف أهمها البرنامج الأورو- متوسطي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بغطاء مالي يقدر بـ70 مليون دولار، إضافة إلى تنفيذ خطط تمويل بالتعاون مع البنك القومي للتنمية، حيث تمّ الاتفاق على فتح خط تمويل للقطاع وتقديم مساعدة فنية متكاملة تمّ استحداث نظم معلوماتية وأحداث محاضن نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير التعاون مع الدول الأعضاء في البنك خصوصا تلك التي تمتلك تجارب متقدمة في القطاع كماليزيا، اندونيسيا، تركيا..

كما استفاد القطاع من ترقية في إطار التعاون الدولي، حيث قامت الجزائر بإبرام اتفاقيات تعاون مع كل من كندا، حيث تمّ توقيع على مشروع تعاون بقيمة 4.7 مليون دولار على مدار سنتين وبرامج أخرى مع ألمانيا بـ03 ملايين أورو، إيطاليا، النمسا، حيث تمّ التوقيع على اتفاق بين البنك الوطني الجزائري والبنك المركزي النمساوي تنف بمقتضاه المؤسسات الجزائرية من تأهيل بقيمة 30 مليون أورو.

ويعتقد خبراء اقتصاديون أن الجزائر يمكنها رفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشأ سنويا من 40.000 مؤسسة حاليا إلى 120.000 مؤسسة خلال السنوات الخمس المقبلة، وذلك من خلال آلية ضبط جديدة تتمثل في توقيف توطيد عمليات الاستيراد على مستوى البنوك العمومية وتحويل تلك البنوك بسرعة إلى بنوك استثمار، لتمويل برامج الاستثمار المنتج.

II- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة:

مع ازدياد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الدول، ازدادت المسؤوليات الملقاة على عاتقها، فأصبحت مطالبة بتحقيق التنمية الاجتماعية إلى جانب التنمية الاقتصادية.

وباعتبار أن المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، فعليها المشاركة في هذا المجتمع وتحمل مسؤولياتها اتجاهه، وذلك من خلال المساهمة في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية وحماية بيئته، مما يكسبها سمعة طيبة محليا ودوليا تستفيد منها في تحسين أدائها.

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

في أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسات تجاه المجتمع الذي تتعامل معه، فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا ما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤولياتها الاقتصادية(9).

أ.تعريف المسؤولية الاجتماعية: هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية نوردها فيما يلي:

- يعرف **Holmes** المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها... (10).
- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها: "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"(11).
- ومن جهته الاتحاد الأوروبي يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالهم، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي(12).

إذن فالمسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الأنشطة التطوعية التي تقوم بها المؤسسة اتجاه المجتمع المحلي والتي تهدف من ورائها إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما فيها تحسين نوعية حياة السكان المحليين.

ب. أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن هناك اتفاق عام يرى أن ممارسة إدارة المنظمات لدور اجتماعي وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية بحدود معينة يمثل صيغة عملية مفيدة لمنظمات الأعمال الخاصة الصغيرة والمتوسطة، ولهذا فهناك فوائد عديدة تحصل عليها كافة الأطراف ذات العلاقة من تبني هذا الدور وهم منظمة الأعمال، والدولة والمجتمع(13):

- **بالنسبة للمؤسسة:**
  - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال.
  - تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
  - تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في الحاجات.

- **بالنسبة للدولة:**
  - ♦ تخفيف الأعباء على الدولة ومساعدتها في حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية.
  - ♦ أن الوعي بالدور الاجتماعي يجعل الدولة أكثر رقيا في إطار تحمل التكاليف الاجتماعية المخالفة وتحصل الدولة على مستحقاتها من الرسوم والضرائب لتساهم في حل مشكلة البطالة والإنفاق على التطور التكنولوجي.
- **بالنسبة للمجتمع:**
  - ♦ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.
  - ♦ ازدياد العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي.
  - ♦ تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية.
  - ♦ زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع ومختلف فئات أصحاب المصالح.
  - ♦ تحسين التنمية السياسية وزيادة الوعي والمساءلة، مما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي.
  - ♦ نظرا لارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية بالعمل والصدق فإنها تزيد من الترابط الاجتماعي، وتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي.

وبذلك لابد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تراعي إدارتها قضايا المسؤولية الاجتماعية باعتبارها ذات أهمية كبيرة لها، وذلك لكون أغلب هذه المؤسسات تعمل محليا وبالتالي فالممارسات الاجتماعية تكون أقرب إلى زبائنها وفئات المصالح الأكثر ارتباطا بها، وهذا يعزز من سمعتها ويرفع أدائها باتجاه التطور والتحسن المستمر.

ج. أسباب اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات باختلافها إلى تبني برامج مختلفة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ومن هذه الأسباب نذكر[14]:

- الصعوبات التسويقية التي تعاني منها المنظمات في ظل التغيرات الهائلة في عالم الاقتصاد
- ازدياد حدة المنافسة في الأسواق الدولية.
- الضغوط التي تواجهها المنظمات من منظمات المجتمع المدني ومجموعات الضغط المتنوعة مثل: جمعيات حماية البيئة، ومكافحة التدخين، والغش التجاري، الأمر الذي فرض على هذه المنظمات الاهتمام بتحسين صورتها الذهنية من خلال تقديمها لبرامج أو أنشطة يستفيد منها قطاع محدد من المجتمع من القضايا الاجتماعية والإنسانية، ومنها محاربة الأمية، ومكافحة البطالة وزيادة الوعي الثقافي ومكافحة الفقر وغيرها.

أمّا عن الدوافع التي شجعت المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية فتتمثل فيما يلي[15]:

- الالتزام بالاتفاقيات الدولية خاصة في ضوء انضمام الجزائر للميثاق الأمم المتحدة واستجابة لمبادرات البنك الدولي والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
- الوفاء بالالتزامات المترتبة على إقامة علاقات تجارية واقتصادية مع الاتحاد الأوروبي، وما يترتب على ذلك من ضرورة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.
- الالتزام بتطبيق المواصفات العالمية خاصة عند التصدير للخارج والتأهيل لشروط المشتريات الحكومية.
- الاهتمام برفع مستوى الإنتاجية لمواجهة زيادة حدة المنافسة عالميا ووطنيا.

- الحاجة إلى توفير مناخ أفضل لممارسة الأعمال، ومستوى أفضل من الحكومة والشفافية والمصارحة الطوعية واحترام القوانين.
- تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسات من خلال إدراج تكاليف المسؤولية الاجتماعية ضمن التكاليف الكلية للمؤسسة مما ينعكس إيجابيا على رقم الأعمال.
- استخدام برامج المسؤولية الاجتماعية كأداة للمتابعة والتقييم داخل الشركات.

د. أنواع ومستويات المسؤولية الاجتماعية:

- **أنواع المسؤولية الاجتماعية**: يمكن لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى المسؤولية الاجتماعية لكي تعزز علاقاتها مع مختلف فئات المجتمع وما يتماشى مع القدرات المتاحة لهذه المؤسسات، وبشكل عام هناك نوعين من المسؤولية الاجتماعية يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تمارسها وفقا لقدراتها وإمكانياتها المادية وهي[16]:

♦ **مسؤولية اجتماعية داخلية (ذات بعد داخلي):** وتتمثل في مسؤولية المؤسسة اتجاه العاملين والتي تتجسد في:

✓ إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم على جميع المستويات وذلك من خلال الأجور والرواتب المناسبة أو ساعات العمل.

✓ مشاركة العاملين في صناعة القرارات المهمة.

✓ توفير السكن والنقل للعاملين وكذا أماكن العبادة.

✓ إقامة حفلات تكريمية للعمال المبدعين.

♦ **مسؤولية اجتماعية خارجية (ذات بعد خارجي):** وتتمثل في الدور الاجتماعي الذي تتبناه المؤسسة اتجاه مختلف أصحاب المصالح في المجتمع وهذا النوع من المسؤولية تمارسه المؤسسة استنادا إلى قدراتها ومحدودية هذه القدرات والإمكانيات، ويتجسد هذا النوع من المسؤولية بالأنشطة التالية:

✓ المساهمة في بناء المساجد.

✓ تقديم المساعدات المادية للأسر الفقيرة.

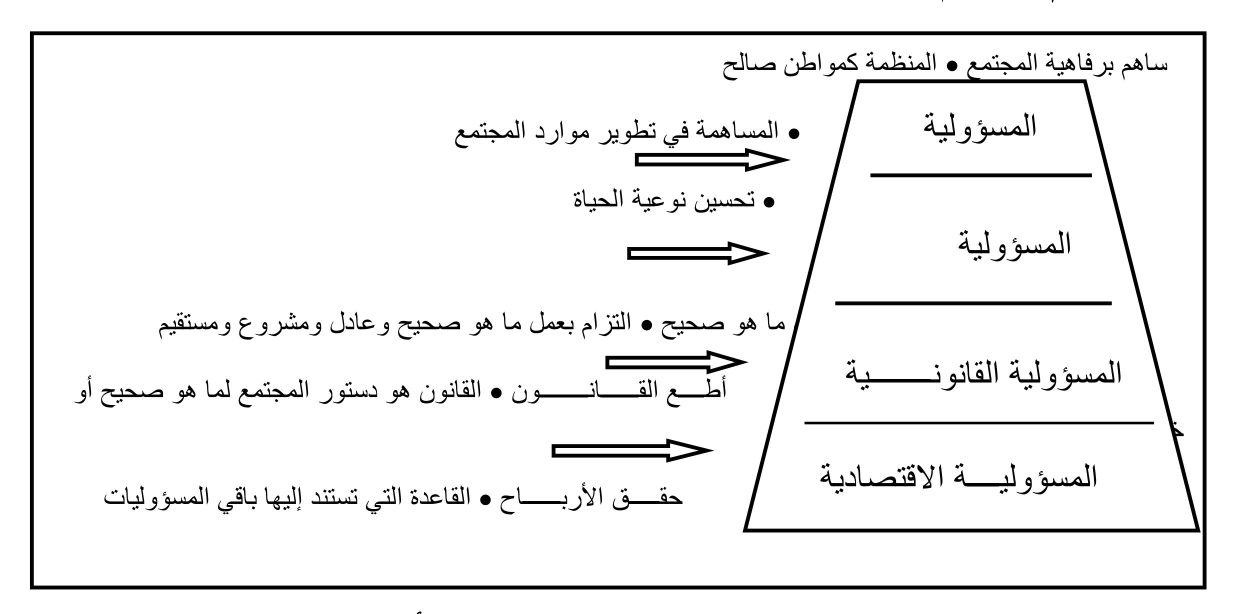
✓ دعم المشروعات العلمية أو تنظيم برامج تدريبية في المعلوماتية مثلا.

✓ دعم الجمعيات الخيرية (كجمعيات مرضى السرطان).

✓ تنظيم برامج تدريبية في التثقيف البيئي.

♦ **مستويات المسؤولية الاجتماعية:** طور الباحث **(Caroull)** ضمن بحوثه الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما أطلق عليه هرم المسؤولية الاجتماعية والذي يمثل أربعة مستويات متكاملة ومترابطة لهذه المسؤولية يجب أن تضطلع بها إدارة المؤسسة لكي تستطيع التطور والنمو والبقاء وتحقيق الأهداف المختلفة[17].

الشكل رقم (1): هـرم المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل- الأردن، 2009، ص87.

يوضح الشكل رقم (01) مستويات المسؤولية الاجتماعية تترتب في شكل هرمي تبدأ المسؤولية الاقتصادية ثم القانونية والأخلاقية وفي القمة نجد المسؤولية الخيّرة.

وفيما يلي نوضح كل مستوى من مستويات المسؤولية الاجتماعية[18]:

- **المسؤولية الاقتصادية:** فهدف المؤسسة الأول هو العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق مردود اقتصادي وبالتالي أرباح مجزية من ممارسة النشاط، وهذه المسؤولية الأولى للإدارة.
- **المسؤولية القانونية:** تتعامل المنظمات مع جهات عديدة، ويحكم هذه التعاملات والعلاقات أطر قانونية وتشريعات يجب الالتزام بها واحترامها.

ومن أهم القوانين والتشريعات الحاكمة لنشاط الأعمال نجد: قانون حماية المستهلك، حماية المنافسة والتجارة، حماية البيئة، حماية العاملين..

- **المسؤولية الأخلاقية:** تمثل المسؤولية الأخلاقية السلوك الموجه للقرارات في المنظمة بحيث لا يتم خرق القيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة، وإذا ما التزمت الإدارة بذلك نتوقع سيادة مفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص.
- **المسؤولية الخيّرة:** وتمثل أعلى مستوى في هرم المسؤولية الاجتماعية، وتتجسد في مساهمة المؤسسة في برامج الارتقاء وتحسين نوعية الحياة، وهي مبادرات طوعية إنسانية تساهم فيها المؤسسة ولا تنتظر منها أي عائد (زيادة في الأرباح- الحصة السوقية...).

III- تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة ايزو 26000:

إنّ تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارستها لمسؤولياتها الاجتماعية من خلال مواصفات ايزو 26000 من شأنه أن يحسن أدائها الاجتماعي والبيئي وكذا المالي، كما يجعل منها محركا من محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1- تعريف الايزو 26000:

هي مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية، ومن المزمع استخدامها من قبل جميع المؤسسات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل الدول النامية والمتقدمة، وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية وسوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة[19].

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال عرض مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتكاملة ترتكز على اتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصالح وتشجع هذه المواصفة أيضا على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في العالم ككل[20].

فهذه المواصفة اختيارية، ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات، كما أنها لا تقصد بأن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أن تغير من الوضع القانوني للمؤسسات[21].

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقيس من خلال إعدادها للمواصفة فإنها ترجو منها تصور واقع وأداء المؤسسات عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والذي يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، زبائنها، القدرة على جذب وإبقاء الموارد البشرية العاملة بها، عملائها، المجتمع، الذي تعمل فيه...الخ.

2- أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية ايزو 26000 في المؤسسات:

تتمثل أهداف مواصفة ايزو 26000 فيما يلي[22]:

أولا- على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع:

- مساعدة المؤسسات في مخاطبة مسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية، والاجتماعية، البيئية، والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية.
- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية، وتعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- التوافق مع الاتفاقات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكانتها للشركات.
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارستها ليسهل تقييمها بالشكل متماثل في الدول المختلفة.

ثانيا- على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي:

- جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على الإنسان، والحيوان، البيئة والاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة.
- اعتبار كل قضايا التنمية كمكون أصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية.

- نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات.

ثالثا- على مستوى المؤسسات بأصحاب المصلحة:

- تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها، وذلك من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعة عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة.
- الالتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسينها بشكل مستمر في سبيل أن تتحسن الذهنية اتجاه المؤسسة، وتتكاثف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة.
- عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية مثال عدالة التوظيف، وضع المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.
- تحمل تبعات نشاطات المؤسسة على البيئة، فإن كانت نشاطاتها ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة وتفاديه.

2. جهود الجزائر لتطبيق مواصفة ايزو 26000:

تعتبر الجزائر من بين البلدان الأولى بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة إقليمية أطلق عليها اسم (آر، آس، ميتا) "المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتمتد من 2012 إلى 2014 وتشمل هذه المبادرة الإقليمية ثمانية بلدان هي: الجزائر، المغرب، تونس، مصر، الأردن، سوريا، لبنان، العراق وتشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية وستستفيد 114 مؤسسة جزائرية من تكوين ومرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

ويهدف هذا البرنامج "التدريبي" إلى تمكين المؤسسات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أدائها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمؤسسات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مقياس ايزو 26000 وعلاوة على عملية الإشراف على المؤسسات فإن المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعتزم تقديم تكوين لخبراء جزائريين ومغاربيين من أجل مرافقة المؤسسات في تحسين التزاماتها بخصوص مسؤولياتها المجتمعية(23).

IV- المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ورود ودورها في تحسين الأداء المالي:

سندرس في هذا المحور المسؤولية الاجتماعية "لمؤسسة ورود" لتوضيح مدى تطبيق هذه المؤسسة لمسؤولياتها الاجتماعية وأثر ذلك على ادائها المالي:

1- تعريف بمؤسسة روائح ورود:

يعود إنشاء هذه المؤسسة إلى أكثر من 3/1 قرن أي منذ سنة 1963 حيث أسست الشركة الأم على يد المرحوم "سالم عطا الله جديدي" وشركاته تحت اسم "الرياض" بالجزائر العاصمة، ويعتبر أول مصنع متخصص لصناعة العطور آنذاك.

وفي سنة 1983 أسس "محمد البشير جديدي" مع أخيه مؤسسة روائح الورود بالوادي التي تتربع على مساحة تقدر بـ2000م^2.

وفي سنة 1987 انفرد الأخ "محمد البشير جديدي" بملكية المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه، ومنذ توليه إدارة الشركة بدأ يعمل جاهدا على تطويرها وتحسينها.

وقد شهدت سنة 1988 إطلاق أول عطر للمؤسسة، سمي بالحاسة السادسة **"Sixième Sense"** الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، وساهم هذا العطر في 40% من رقم الأعمال الكلي.

وتعتبر مؤسسة روائح الورود أول من استعمل الترميز بالأعمدة كطريقة لتسيير المخزون، وكان ذلك قبل إنشاء المنظمة الجزائرية لترقيم المنتجات **EAN Algérie**، حيث اتصلت المؤسسة بالمنظمة الدولية ببروكسل ومنحتها الرقم "1001" مما سهل مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات.

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسعة وتجديد آلات الإنتاج واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 لتصل بها المساحة إلى 4000م^2 حيث تمّ البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة باستعمال القباب والأقواس للحفاظ على الطابع المعماري للمؤسسة.

وقد شيّدت قباب المصنع من الخارج لتسمح لأشعة النور بالدخول إليها طوال اليوم، وطيلة الفصول ولتخفيف من عبء الاستيراد على المؤسسة قرر المدير العام الاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة فأسس مصنع "الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك"، وكان ذلك في سنة 1999.

ولقد استطاعت مؤسسة الورود من خلال ما تمتلكه من تكنولوجيا إلى جانب جودة منتجاتها وبكفاءة موظفيها، ومهارة قائدها إلى الوصول إلى مصاف المؤسسات المنافسة في الأسواق الدولية فكانت أن صدرت منتجاتها إلى العديد من الدول مثل: السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة، المغرب، ليبيا، روسيا، كندا، المكسيك، جنوب إفريقيا...

كما شاركت في العديد من المعارض الدولية منها:

المعرض الجزائري بطرابلس سنة 1995، المعرض المغاربي بطنجة 1995، المعرض الدولي بدمشق سنة 1996، المعرض الدولي بالقاهرة 1997، معرض جمال الخليج بدبي 1997، المعرض التجاري الخامس بالدوحة... الخ.

هذا وقد حصلت المؤسسة على العديد من جوائز الجودة من أمريكا وأوروبا، وجنوب إفريقيا مما شجعها على التأهل للحصول على شهادة الإيزو.

فكان حصولها على شهادة الايزو 9001 إصدار 1998 في فيفري 2006 تتويجا لمسيرة النجاح التي حققتها خلال مسيرتها.

والآن تسعى مؤسسة ورود إلى التأهل للحصول على ايزو 14000 الخاص بالأمان البي\ي وايزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية.

2. السلوك الاجتماعي لمؤسسة روائح ورود:

تتعامل مؤسسة "روائح ورود" كغيرها من المؤسسات مع العديد من الأطراف وتتأثر وتؤثر في المجتمع، وهذا ما يفرض عليها التزامات اجتماعية لكي تنال ثقة هذه الأطراف وتحقق النجاح، وقد تجسدت هذه الالتزامات في شكل مجموعة من الفعاليات الاجتماعية التي ساهمت فيها مؤسسة ورود منذ نشأتها إلى يومنا هذا والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

أ. **مسؤولية اجتماعية داخلية (ذات بعد داخلي) وتتمثل في:**

- منح أجور مناسبة للعمال: حيث تمتاز مؤسسة ورود بأن أجور عمالها مرتفعة مقارنة ببقية المؤسسات الخاصة الأخرى.
- توفير ظروف عمل مناسبة: كأجهزة الوقاية، الأمن، أجهزة التبريد.. .
- توفير النقل: حيث وفرت مؤسسة ورود مجموعة من الحافلات لنقل العمال من مقر سكناهم إلى مكان العمل.
- المنح: وتتمثل في المبالغ المالية التي تمنحها مؤسسة ورود في المناسبات والأعياد في كل سنة.
- الإعانات: حيث خصصت مؤسسة ورود إدارة خاصة تسمى "مصلحة الشؤون الاجتماعية" والتي تقوم بعملية تسجيل العمال الذين يحتاجون إلى مساعدات (علاج، زواج، بناء منزل..) والذي تخصص لهم المؤسسة نسبة من الأرباح.
- إقامة حفلات تكريمية: حيث تواظب المؤسسة كل سنة على إقامة حفلات تكريمية لفائدة أبناء عمالها الناجحين بتفوق في كل الأطوار الدراسية إلى جانب تكريم العمال لتحفيزهم على العمل والإبداع، ويكون ذلك إما في شكل شهادات شرفية أو هدايا أو مبالغ مالية.

ب. **مسؤولية اجتماعية خارجية (ذات بعد خارجي):** ومن أبرز الأنشطة والإنجازات الاجتماعية التي تبنتها مؤسسة ورود نجد:

- رعاية فريق كرة القدم في الفترة ما بين (1998- 2003).
- رعاية بعض الأنشطة الثقافية مثل مهرجان الأنشودة الدينية سنة 2002.
- استقبال وفود الطلبة وأساتذة الجامعات.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفواج الكشفية.
- المساهمة في إثراء المكاتب الموجودة بالولاية بالكتب والدوريات.
- تقديم الدعم المادي والتقني لبعض المدارس بالولاية.
- تقديم منح في شكل مبالغ مالية لفائدة المدارس القرآنية بشكل دوري.
- المساهمة في بناء المساجد وإعادة ترميم البعض الآخر.
- تقديم إعانات في شكل منح مالية للجمعيات مثل جمعية الصم والبكم، جمعية المعاقين.
- تقديم منح لفائدة العائلات المعوزة.

إذن فتأهل مؤسسة ورود للحصول على IZO26000 يعد حتما تتويجا لمسيرتها التي امتدت لسنوات استطاعت خلالها المساهمة في العديد من النشاطات الخيرية ودعم الفعاليات المفيدة للمجتمع، والتي زادت من الترابط والتلاحم الاجتماعي والإنساني.

وهذا لم تكتف مؤسسة "ورود" في إطار أدائها للدور الاجتماعي على الدعم المادي فقط بل امتد نشاطها إلى الاهتمام بالكثير من القضايا ذات التأثير المعنوي والقضايا المتعلقة بحماية البيئة:

- الاهتمام بتشجير وزراعة محيط المؤسسة.
- الاهتمام بالجانب المعنوي للعاملين (المعاملة الحسنة، التكريم، التقدير...الخ).
- تحمل مسؤولية الحفاظ على البيئة وذلك من خلال اتخاذها لجملة من الإجراءات:
  - ♦ التخلي عن المواد الملوثة في تكوين أسس العطور.

- التخلي عن استعمال غاز **CFC** في البخاخات.
- اختيار طريقة الترميل لمعالجة سطح قوارير العطور، عوضا عن استعمال حمض الأكماد الملوث والسام.
- استعمال غراء خال من المحلل في عملية الاستهلام.
- إعادة تأهيل المواد البلاستيكية (متعدد البروبلين) المستعملة في الأغطية وسدادات العطور.
- إعادة تأهيل المواد الكيميائية المستعملة عبر خطوط الإنتاج.
- استعمال هياكل من الألمنيوم القابل لإعادة التأهيل.
- جعل جميع مساحات مجموعة ورود مناطق خالية من التدخين منذ سنة 1998.
- استغلال الظروف الطبيعية للمنطقة في الهندسة المعمارية للمباني: كالفضاء والعلو، والضوء.

3. تقديم وقياس كفاءة الاداء الاجتماعي لمؤسسة ورود:

3- 1.نموذج تقديم عناصر تكاليف الاداء الاجتماعي:

يتم تقديم نموذج عناصر تكاليف الاداء الاجتماعي على النحو التالي:

البيان	القيمة(الدينار الجزائرى)
1.تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه العاملين	
تكاليف الحوافز والعلاوات	1051100
تكاليف المنح والمكافئات	300000
تكاليف تغذية العاملين	3000000
تكاليف ملابس العاملين	80000
تكاليف العلاج	190000
تكاليف بعثات الحج والعمرة	720000
تكاليف مشروع الوقاية والامن	200000
مجموع تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه العاملين	**5541100(70716.81دولار)**
2.تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه العملاء وتطوير المنتوج	
تكلفة الحصول على الايزو 9001	
تكلفة الرقابة على جودة المنتوج	9100000
مجموع تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه العملاء	70000
	9170000(117029.67دولار)
3.تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه المجتمع	
تكاليف الاعانات المقدمة الى المدارس القرآنية	400000
تكاليف الاعانات المقدمة الى المساجد	1000000
تكلفة قفة رمضان	3000000
تكاليف متنوعة(علاج، ترميم اوبناء منازل، منح للفقراء)	3500000
مجموع تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه المجتمع	**7900000(100821.63 دولار)**
4.تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه البيئة	
الضرائب والرسوم	**40000(510.49دولار)**
مجموع تكاليف الاداء الاجتماعي السنوي	**22651100دج**

يتم قياس كفاءة الاداء الاجتماعي باستخدام ادوات قياس بشكل معادلات محددة للوصول الى المؤشرات المعنية:

اولا :قياس كفاءة الاداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه العاملين: يمكن استخدام المعادلة التالية:

متوسط نصيب العامل الواحد سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه العاملين=

(اجمالي تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه العاملين÷اجمالي عدد الافراد العاملين)=.......دج/عامل

اذن متوسط نصيب العامل الواحد سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه العاملين=

(5541100÷120)=46175.8 دج/عامل/السنة

اي ان المؤسسة انفقت سنة 2011 ما قيمته46175.8 دج (589.3 دولار) مقابل كل عامل بهدف خلق حالة من الولاء والانتماء لدى الافراد العاملين اتجاه المؤسسة.

ثانيا :قياس كفاءة الاداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه العملاء: يمكن استخدام المعادلة التالية:

متوسط نصيب الوحدة الواحدة من المبيعات سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه العملاء=

(اجمالي تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه العملاء÷ اجمالي مبيعات الشركة بالوحدة)=......دج/وحدة

اذن متوسط نصيب الوحدة الواحدة من المبيعات سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه العملاء=

(9170000÷2500000)= 3.66 دج/وحدة

اي ان المؤسسة انفقت سنة 2011 ما قيمته 3.66دج(0.05 دولار) عن كل وحدة من المبيعات وهذا لخلق حالة من الثقة لدى العملاء والاقتناع لديهم بدعم المؤسسة لمنتجاتها وضمان جودتها.

رابعا :قياس كفاءة الاداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه المجتمع: يمكن استخدام المعادلة التالية:

متوسط نصيب الفرد الواحد سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه المجتمع=

(اجمالي تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه المجتمع÷اجمالي عدد افراد المجتمع المحيط)=......دج/فرد

اذن متوسط نصيب الفرد الواحد سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه المجتمع=

(7900000÷700000)=11.28دج/فرد

اي ان المؤسسة تكلفت سنة 2011 ما قيمته 11,28دج(0.14 دولار) من التكلفة الاجتماعية لكل فرد من افراد المجتمع المحيط بها لتحسين صورتها ولخلق حالة من التعاون والثقة والقناعة لدى المجتمع بقدرة المؤسسة ومدى مساهمتها في الرفاهية الاجتماعية.

خامسا :قياس كفاءة الاداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه البيئة: يمكن استخدام المعادلة التالية:

متوسط نصيب الفرد الواحد سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه البيئة=

(اجمالي تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه حماية البيئة÷اجمالي عدد افراد المجتمع) .....دج/فرد

اذن متوسط نصيب الفرد الواحد سنويا من تكلفة الاداء الاجتماعي اتجاه البيئة=

(40000/700000)=0.05 دج/فرد

بما ان نشاط المؤسسة لا يحدث اي تلوث ولايطلق اي غازات ضارة، فإن تكاليف الاداء الاجتماعي اتجاه البيئة تقتصر فقط على بعض الرسوم المفروضة من قبل الدولة على النفايات الصلبة.

وبالتالي يمكن القول ان مؤسسة ورود انفقت سنة 2011 مبلغ 0.05دج عن التكلفة البيئية لكل فرد من افراد المجتمع المحيط بالمؤسسة لخلق حالة من التعاون والثقة والقناعة لدى المجتمع بقدرة المؤسسة على مواجهة مسؤولياتها عما يمكن ان تكون قد تسببت به من اضرار للمجتمع وللبيئة.

العلاقة بين تكاليف الاداء الاجتماعي والنتائج المالية للمؤسسة:

ان طبيعة العلاقة بين حجم تكاليف الاداء الاجتماعي والنتائج المالية للمؤسسة هي علاقة ايجابية من منطلق ان الاداء الاجتماعي للمؤسسة يعتبر الزامي ولا يمكن التخلي عنه، وذلك لاستحالة استمرارية المؤسسة للتعايش مع البيئة المحيطة والمجتمع ككل من دونها، وبالتالي يمكن اعتبارها جزء من التكاليف الاجمالية المولدة للايرادات.

لهذا فقد استخلصت مساهمة تكاليف الاداء الاجتماعي في توليد صافي الربح السنوي وفق المعادلة التالية:

مساهمة تكاليف الاداء الاجتماعي في توليد الارباح=

(مجموع تكاليف الاداء الاجتماعي السنوي÷ مجموع التكاليف السنوية)X صافي الربح السنوي

مجموع تكاليف الاداء الاجتماعي السنوي=**22651100دج (289078,60دولار)**

مجموع التكاليف السنوية=**274550000دج (503870.87دولار)**

صافي الربح=**15450000دج (197176.49دولار)**

وبالتعويض في المعادلة نجد:

مساهمة تكاليف الاداء الاجتماعي في توليد الارباح =**(22651100÷274550000) x15450000**

=1274665.8دج (16267.58دولار)

نسبة مساهمة تكاليف الاداء الاجتماعي في توليد الارباح=

(مساهمة ت أ ع في توليد الارباح×100)÷صافي الربح السنوي

نسبة مساهمة تكاليف الاداء الاجتماعي في

توليدالارباح=**(1274665.8×100)÷15450000=8.25%**

اي ان تكاليف الاداء الاجتماعي تساهم في توليد الارباح بنسبة **8.25%**

الخاتمة

في الاخير يمكن القول انه نتيجة للتطورات التي يشهدها العالم وسيادة العولمة وتغير نمط النظام الاقتصادي السائد، تغيرت تبعا لذلك متطلبات النجاح فأصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضرورة واداة من ادوات تحقيق التميز في الاداء.

لهذا فان التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمسؤولياتها الاجتماعية سيساهم حتما في تحسين ادائها البيئي والاجتماعي وكذا المالي، لهذا على هذه المؤسسات ان تضع مسؤولياتها الاجتماعية في صلب استراتيجيتها من اجل اكتساب ميزة تنافسية.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

1- ان المسؤولية الاجتماعية لا تخص فقط المؤسسات الكبيرة، بل ان خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعل منها اكثر مرونة للسير في منعرج التنمية المستدامة، كما ان لها القدرة على التكيف اكثر مع التغيرات الخارجية.

2- ان تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمسؤولياتها الاجتماعية يعطيها فرصة لتحسين ادائها وتأدية دور متميز لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن، وهذا من خلال المساهمة في خلق مناصب عمل، تحسين نوعية حياة السكان، عقلنة استخدام الموارد.

3- ان التزام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بمسؤولياتها الاجتماعية يساهم دون شك في تقليص التكاليف المرتبطة باستهلاك موارده من مياه وطاقة ومواد اولية، باعتبار ان حماية البيئة وعقلنة استخدام الموارد تعد ضمن مسؤولية المؤسسة اتجاه بيئتها.

4- بالرغم من حداثة المعيار ايزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، الا ان هناك العديد من المؤسسات الجزائرية التي شرعت في مسار الحصول على المطابقة بهذا المقياس منذ 2011.

5- ان قيام المؤسسة بمسؤولياتها اتجاه المجتمع يحقق لها مكسبين:تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع مما يكسبها بمرور الوقت ميزة تنافسي، كذلك فان التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية يعتبر في نظر الاسلام فضيلة اسلامية وطريق لمرضاة الله عز وجل.

6- على عكس ما كان يعتقد ان المسؤولية الاجتماعية تعتبر تكلفة اضافية بالنسبة للمؤسسة تضاف الى سلسلة الاعباء التي تتحملها، اثبتت الدراسة التطبيقية ان قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية من شانه ان يساهم في تحسين اداها المالى.

قائمة المراجع والمصادر:

1. صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، 1993، ص41.
2. نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 19، السداسي الأول 2011، سلسلة الإحصائيات وجداول المؤشرات، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
3. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 2005، ص69.
4. خالد مدخل، تجربة الجزائر في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائر 2012، ص59- 60.
5. فتحي السيد عبده، مرجع سبق ذكره، ص73.
6. هايل عبد المولى طشطوش، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن 2012، ص76- 77.
7. الخلط بين المهام التقنية والسياسية يرهن الاقتصاد الوطني، جريدة الخبر، العدد 4495، 2005/09/08.
8. قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الرهان والتحدي، جريدة المساء 2011/08/05.
9. Marie François Gugonnaud et Frédérique Willard, du management environnemental au développement durable des entreprises , ADEME , France ; Mars 2004 – P05.
10. حسين مصطفى هلالي، الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية، القاهرة، 2005، ص55.
11. صالح السيحباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة من المؤتمر الدولي حول دور القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، المعهد الغربي للتخطيط، بيروت- لبنان، 23- 25 مارس 2009، ص04.
12. نورا محمد عمادي الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة إلى مركز المديرية المصري، مسابقة الأبحاث السنويّة، 2010، ص03.
13. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص85- 86.
14. مسعودة شريفي، كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات العمال المعاصرة رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار- الجزائر:14- 2012/02/15.
15. زايد مراد، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية، حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث، منظمات العمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار- الجزائر: 14- 202/02/15.
16. طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص84.
17. طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص87.
18. طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص87- 91.

19.شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية، ايزو 26000، نشرة تعريفية.
20.L'iso et la responsable Sociale, 01[er] juillet 2008; www.iso.org/iso/Fr/social responsability. pdf;P02
21.بخوش مديحة، بحوصى مجذوب، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية - جامعة بشار- الجزائر 14- 15 2012/02/15.
22.وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000، المسؤولية الاجتماعية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية، أم قطعية: 23- 24 أبريل، 2012، جامعة مستغانم- الجزائر.
23.الجهود العربية في إرساء المسؤولية الاجتماعية للشركات- حالة الجزائر على الموقع: .www.csrsa.net 29/04/2012

المسؤولية المجتمعية في القطاع المصرفي

تجربة الأردن

د. عدلي قندح

مدير عام جمعية البنوك في الأردن

(1) لمحة عن القطاع المصرفي الأردني

بلغ عدد البنوك العاملة في الأردن 26 بنكاً مع نهاية عام 2012، تتوزع بواقع 13 عشر بنكاً تجارياً أردنياً وثلاثة بنوك إسلامية أردنية و عشرة فروع لمصارف أجنبية.

لقد استطاعت البنوك العاملة في الأردن تحقيق قفزات كمية ونوعية على جميع الأصعدة حيث:

- حققت موجودات البنوك نمواً ملحوظاً بلغت نسبته 8٪ في المتوسط سنوياً خلال الخمس سنوات الأخيرة (2008- 2012)، ليبلغ إجمالي موجودات البنوك حوالي 39,3 مليار دينار في نهاية عام 2012.
- نمت التسهيلات الائتمانية خلال الخمس سنوات الأخيرة بمعدل سنوي بلغ 9,7٪ في المتوسط ووصلت قيمتها إلى 17,8 مليار دينار في نهاية عام 2012.
- حقق إجمالي الودائع نمواً ملحوظاً خلال الخمس سنوات الأخيرة بلغت نسبته في المتوسط 9,4٪ سنوياً ليصل رصيد إجمالي الودائع إلى 25 مليار دينار في نهاية عام 2012.

كما كانت البنوك في الأردن سباقة لتبني آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من خلال استخدامها لمنظومة من الوسائل التقنية الحديثة عالية الأمان الأمر الذي مكنها من توفير خدماتها المصرفية على مدار الساعة بما في ذلك خدمات الصراف الآلي والبطاقات البلاستيكية والبطاقات الذكية والخدمات المصرفية عبر الانترنت وعبر الهاتف وغيرها.

هذا وتقدم البنوك العاملة في الأردن مجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات والحلول المصرفية من خلال شبكة من الفروع بلغ عددها 702 فرعاً داخل الأردن، بالإضافة إلى 72 مكتباً و 1219 جهاز صراف آلي وذلك كما هو العدد في نهاية عام 2011.

وتلعب البنوك في الأردن دوراً مهماً على صعيد التوظيف والتدريب حيث تجاوز عدد موظفي البنوك 17347 موظفاً وموظفة في نهاية عام 2011، بينما تجاوز عدد الموظفين الذين تم إشراكهم في الدورات التدريبية 37,6 ألف موظفاً وموظفة خلال عام 2011.

(2) دور القطاع المصرفي الأردني في التنمية الاقتصادية

تقوم البنوك العاملة في الأردن بالمساهمة في التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة وبشكلٍ يعكس تحملها لمسؤولياتها تجاه المجتمع الأردني وذلك من خلال:

- استقطاب المدخرات والتشجيع على الادخار والاستثمار والعمل على توزيع الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية. وتوفير القنوات الرئيسية للسياسة النقدية وبالتالي العمل على زيادة كفاءة وفعالية السياسات الاقتصادية الكلية.
- تقديم التمويل اللازم للمشاريع في القطاعين العام والخاص وتوفير التمويل اللازم للمشاريع الضخمة من خلال قروض التجمع البنكي وتوفير مختلف الخدمات المصرفية لسائر القطاعات.

- الاهتمام بتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر وإنشاء دوائر خاصة في معظم البنوك للوقوف على الحاجات التمويلية لهذه المنشآت.
- الاهتمام بالتمويل البيئي ودعم المشاريع ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة.
- تفعيل الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام من خلال التعاون والتنسيق المستمر مع مختلف الجهات.
- تقديم ورعاية ودعم مبادرات المسؤولية المجتمعية بكافة مجالاتها.

(3) المسؤولية المجتمعية للبنوك العاملة في الأردن

تؤمن البنوك العاملة في الأردن بمواطنتها وانتمائها للمجتمع الأردني، كما تعتقد بضرورة وجود مسؤولية اجتماعية للشركات بشكلٍ يجعلها تتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع.

تعتبر الشفافية العالية التي تتمتع بها البنوك العاملة في الأردن من خلال الإفصاح والإعلان الدوري والدقيق عن نتائجها المالية وأعمالها السنوية هو في جوهر المسؤولية الاجتماعية لها، حيث أن البنوك من أكثر القطاعات شفافية وإفصاح مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى في المملكة، وهذا يساعد في الحكم على مدى التزام البنوك تجاه مختلف الجهات المستفيدة من مساهمين وعاملين وخزينة ومجتمع محلي وغيرها. ويشار هنا إلى أن البنك المركزي الأردني أصدر مشروع تعليمات التعامل مع العملاء بعدالة وشفافية والتي استهدفت زيادة مستوى الإفصاح والشفافية للبنوك.
وقد بدأت بعض البنوك الأردنية بالعمل على إعداد وإصدار ما يسمى بتقرير الاستدامة (Sustainability Report) وهو عبارة عن تقرير متخصص يبين أداء الشركة أو البنك في مجالات التنمية المستدامة بحيث أنه يغطي انجازات البنك ضمن مختلف المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ويبين إسهامات البنك في تلك المجالات.

(3) أنماط المسؤولية المجتمعية للبنوك في الأردن

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تؤمن به البنوك هو مفهوم شامل ويضم تحت مظلته كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية في المملكة. وتساهم البنوك في المسؤولية الاجتماعية من خلال شكلين هما:

- **<u>المشاريع المشتركة للبنوك:</u>** وهي المبادرات التي تقوم بها البنوك بشكلٍ مشترك مع بعضها، ومن الأمثلة عليها صندوق الحسين للإبداع والتفوق والذي يتم تمويله من قبل الجهاز المصرفي مساهمةً منه في تطوير البيئة الإبداعية في الجامعات الأردنية، ودعمً صندوق الأمان لرعاية الأيتام والصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية، كما ساهمت البنوك في توفير التمويل الملائم لمبادرة "سكن كريم لعيش كريم" لشراء الوحدات السكنية ضمن شروطٍ سهلةً وميسرة.

➢ **<u>المشاريع الفردية:</u>** هي المبادرات التي يقوم بها كل بنك على حدة، حيث تتميز البنوك في الأردن بنشاط واضح وكبير من حيث حجم وعدد المبادرات الفردية التي تقوم بها وفقاً لتوجهاتها الخاصة والتي تصب في مجالات عديدة منها قطاعات الصحة والتعليم والتراث والبيئة والثقافة والعمل الاجتماعي والتنمية البشرية وغيرها.

(4) إنفاق البنوك في الأردن على مبادرات المسؤولية المجتمعية

بلغ مجموع المبالغ التي أنفقتها البنوك العاملة في الأردن على مبادرات المسؤولية المجتمعية ما مقداره 32,4 مليون دينار تقريباً خلال عام 2010، بينما ارتفعت القيمة إلى 36,9 مليون دينار خلال عام 2011، وتشكل مساهمات البنوك في مبادرات المسؤولية المجتمعية ما بين 9 – 10٪ من صافي ربح البنوك خلال عامي 2010 و 2011.

إنفاق البنوك في الأردن على مبادرات المسؤولية المجتمعية

السنة	مساهمات البنوك في المسؤولية الاجتماعية (دينار)	صافي الربح بعد الضريبة للبنوك (دينار)	نسبة مساهمات المسؤولية إلى صافي الربح ٪
2010	32,425,700	366,000,000	**٪8.86**
2011	36,859,614	**389,535,000**	**٪9.46**

مساهمة البنوك العاملة في الأردن في مبادرات المسؤولية المجتمعية

المجالات	2010		2011	
	المبلغ بالدينار	٪ من الإجمالي	المبلغ بالدينار	٪ من الإجمالي
المجالات البيئية والسياحية والتراثية والدينية	**116,518**	**٪0.36**	**447,451**	**٪1,21**
الطفل والمرأة والأسرة	**124,403**	**٪0.38**	**287,423**	**٪0.78**
ذوي الاحتياجات الخاصة	**129,725**	**٪0.40**	**102,424**	**٪0.28**
المجالات الرياضية والصحية	**395,063**	**٪1.22**	**724,308**	**٪1.97**
المجالات الثقافية والفنية والمهنية	**427,869**	**٪1.32**	**284,814**	**٪0.77**
مجالات التنمية والفقر	**453,499**	**٪1.40**	**616,961**	**٪1.67**
التعليم	**1,235,243**	**٪3.81**	**1,536,317**	**٪4.17**
خدمات اجتماعية وخيرية	**2,416,362**	**٪7.45**	**329,050**	**٪0.89**
دعم مؤسسات ثقافية واجتماعية واقتصادية ووطنية	**5,347,957**	**٪16.49**	**8,914,112**	**٪24.18**
أخرى	**21,779,061**	**٪67.17**	**23,616,755**	**٪64.07**
المجموع	**32,425,700**	**٪100**	**36,859,614**	**٪100**

توزيع مساهمات البنوك على مجالات المسؤولية المجتمعية في نهاية 2011

توزيع مساهمات البنوك في المسؤولية المجتمعية حسب المجالات كما في نهاية عام 2011

المجال	النسبة
ذوي الاحتياجات	0.28%
المجالات الثقافية والفنية	0.77%
الطفل والمرأة	0.78%
خدمات اجتماعية	0.89%
المجالات البيئية والسياحية والتراثية	1.21%
مجالات التنمية	1.67%
المجالات الرياضية	1.97%
	4.17%
دعم مؤسسات ثقافية واجتماعية واقتصادية	24.18%
أخرى	64.07%

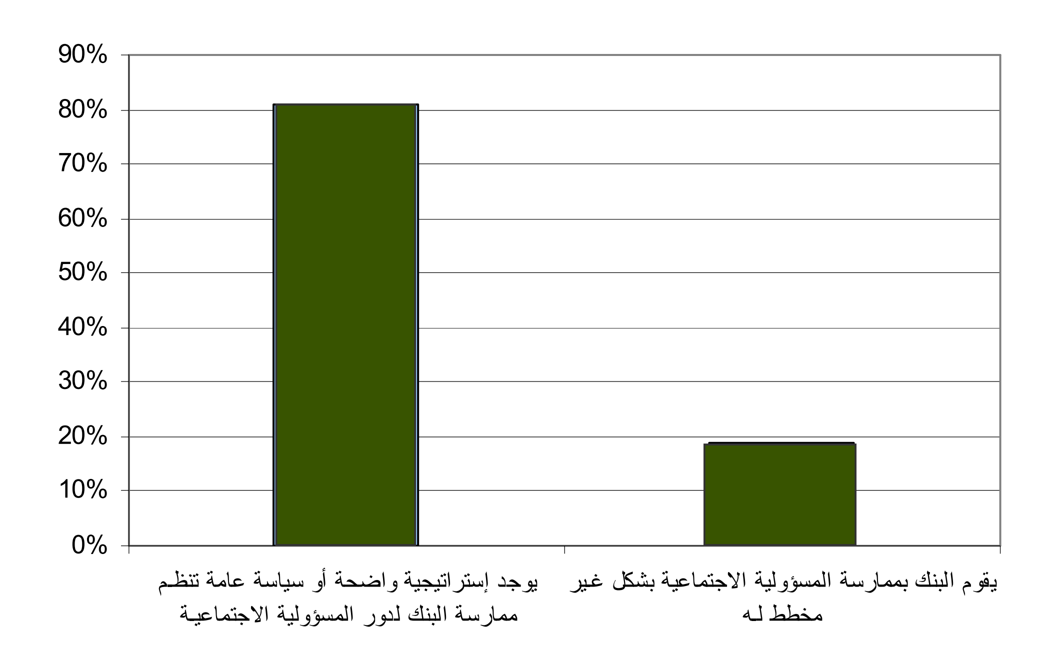
0% 10% 20% 30 40% 50 60 70%

(5) خصائص المسؤولية المجتمعية للبنوك في الأردن

قامت جمعية البنوك في الأردن بإجراء دراسة استطلاعية حول أهم خصائص ومميزات المسؤولية المجتمعية للبنوك العاملة في الأردن. وفيما يلي نستعرض أهم الخصائص التي تم استخلاصها وفقاً للاستطلاع المذكور.

أ. مأسسة المسؤولية المجتمعية لدى البنوك العاملة في الأردن:

إن نجاح المنظمة في ممارسة أدوار المسؤولية المجتمعية يتطلب وجود إستراتيجية واضحة أو سياسة عامة تجاه ممارساتها لهذا الدور. وفي هذا الصدد فقد أشارت الدراسات إلى أن أكثر من 80٪ من البنوك العاملة في الأردن تمتلك إستراتيجية أو سياسة تحكم ممارساتها للمسؤولية المجتمعية. وهذا من شأنه جعل هذه الممارسات ممارسات مؤسسية تتسم بالديمومة والمنهجية.

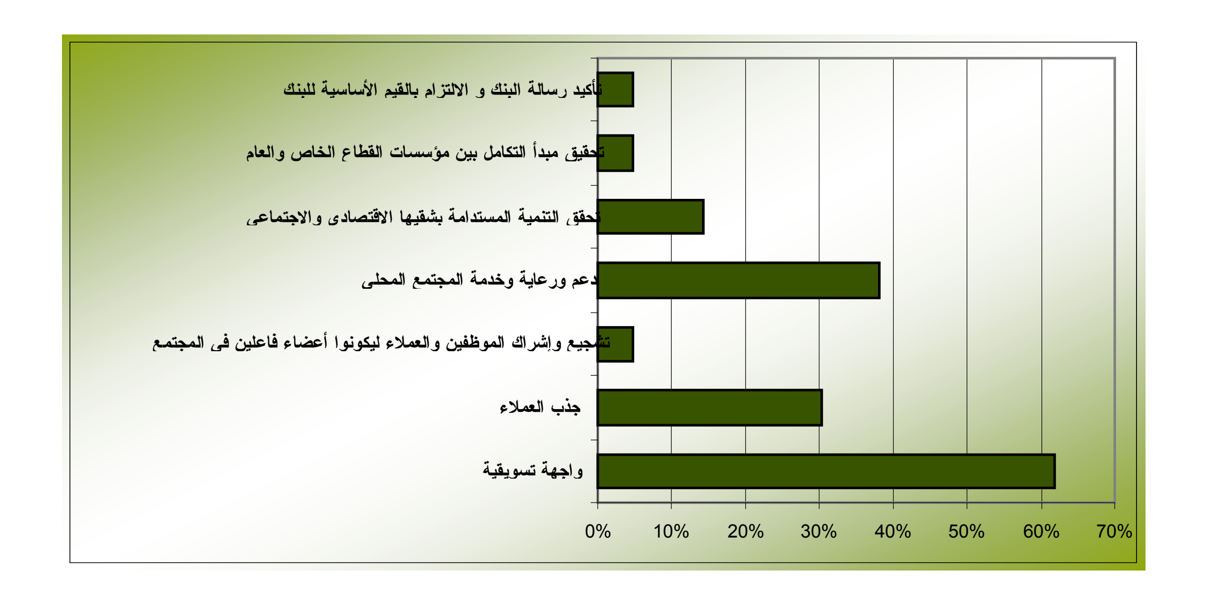


ب. هدف البنوك في الأردن من ممارسة المسؤولية المجتمعية:

أهم الأسباب التي تسعى البنوك العاملة في الأردن لتحقيقها من خلال ممارستها المسؤولية المجتمعية هو:

- تشكيل واجهة تسويقية تعكس الدور المجتمعي لها بنسبة أهمية 61.9٪
- دعم ورعاية وخدمة المجتمع المحلي في المرتبة الثانية بنسبة أهمية 38.1٪
- جذب العملاء فحل بالمرتبة الثالثة بنسبة أهمية 30.4٪
- أهداف أخرى، وتتضمن على:

- تشجيع وإشراك الموظفين والعملاء ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، والالتزام بالقيم الأساسية للبنك.
- دعم ورعاية وخدمة المجتمع المحلي
- تحقق التنمية المستدامة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي
- تحقيق مبدأ التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص والعام
- تأكيد رسالة البنك



ج. تأثير المسؤولية المجتمعية على سمعة البنك

إن وجود اعتقادٍ لدى البنوك العاملة في الأردن بأن ممارسات المسؤولية المجتمعية لها تأثير كبير على سمعة البنك، يشير إلى وجود وعي لدى بنوكنا بأهمية المسؤولية المجتمعية وأبعادها المهمة في المجتمع.

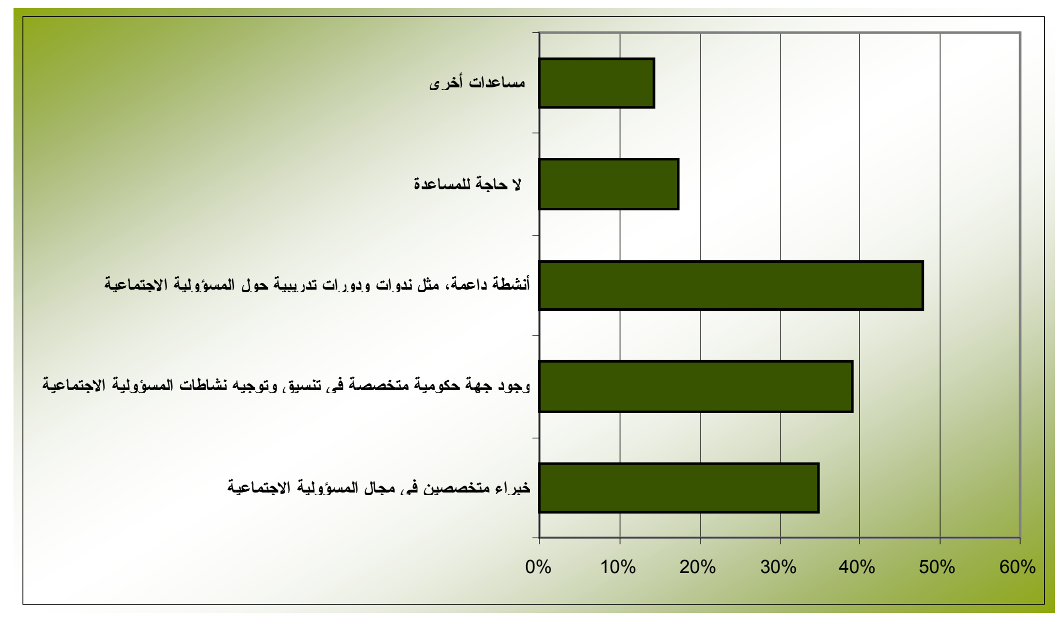
وبلغ اعتقاد البنوك العاملة في الأردن بأهمية وتأثير المسؤولية الاجتماعية على سمعة البنك حوالي 4.28 من خمسة والتي تعادل 85.6٪. (وذلك على مقياس من 1 إلى 5، حيث أن 1 تعني ليس له تأثير، و 5 له تأثير كبير).

د. متطلبات تطوير دور البنوك في الأردن في مجال المسؤولية الاجتماعية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن البنوك العاملة في الأردن تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات والعوامل التي قد تساعد في تطوير وزيادة قدراتها للنهوض بمسؤولياتها الاجتماعية على أتم وجه. وقد جاء في مقدمة هذه العوامل:

- وجود أنشطة داعمة، مثل الندوات والدورات التدريبية حول المسؤولية الاجتماعية، بنسبة أهمية بلغت 47.8٪.
- وجود جهة حكومية متخصصة في تنسيق وتوجيه نشاطات المسؤولية الاجتماعية، بنسبة أهمية بلغت 39.1٪.
- خبراء متخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية بنسبة أهمية بلغت 34.8٪.
- مساعدات أخرى، وتتضمن على:
  - بناء توجه سنوي للمسؤولية الاجتماعية في البنك
  - التنسيق التام بين القطاعين العام والخاص لدعم المشاريع والمبادرات ذات الأثر الواضح.

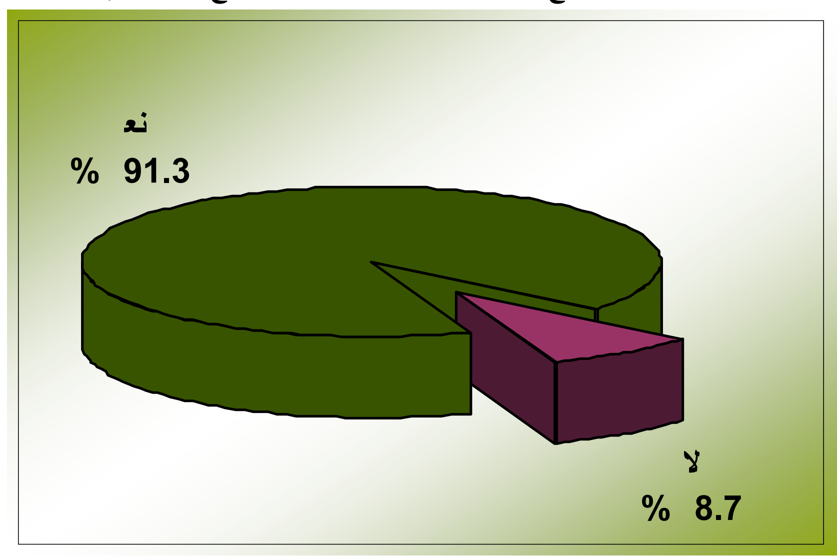
متطلبات تطوير دور البنوك في الأردن في مجال المسؤولية الاجتماعية



هـ. دور البنوك في إثراء المسؤولية المجتمعية في المجتمع

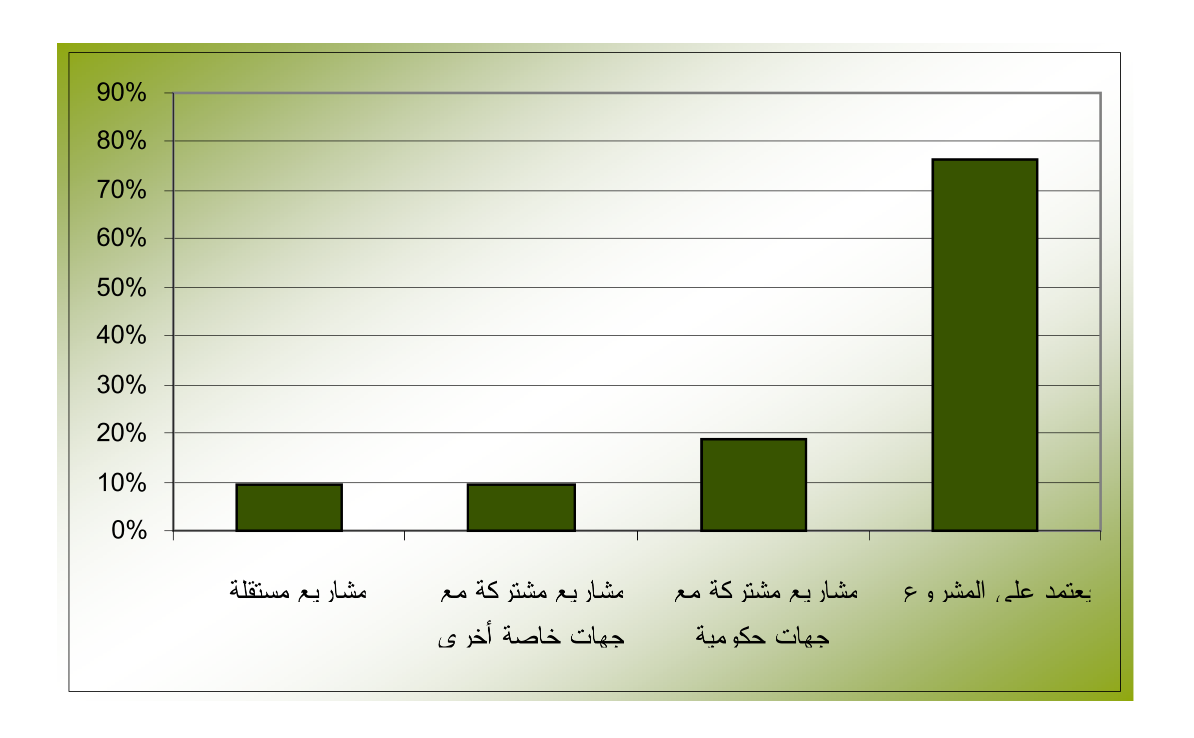
هناك قناعة كبيرة لدى البنوك العاملة في الأردن وبنسبة بلغت 91.3٪ بأنها تستطيع من خلال علاقاتها وتعاملاتها مع عملائها من الشركات أن تشجع على مسؤولية اجتماعية أكبر في السوق.

هل يمكن للبنك من خلال علاقاته مع عملاؤه من الشركات التشجيع على مسؤولية اجتماعية أكبر



و. مشاريع المسؤولية الاجتماعية حسب الجهات المشاركة

أكدت النسبة الأكبر من البنوك (76.2٪) أن تفضيلها لطبيعة الجهة التي تشاركها في مشاريع المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المشروع نفسه، مع تأكيد 19٪ من البنوك أنها تفضل العمل من خلال مشاريع مشتركة مع جهات حكومية، بينما كان هناك تساوي في نسبة تفضيل المشاريع المشتركة مع جهات خاصة أخرى ونسبة تفضيل المشاريع المستقلة والتي بلغت 9.5٪.



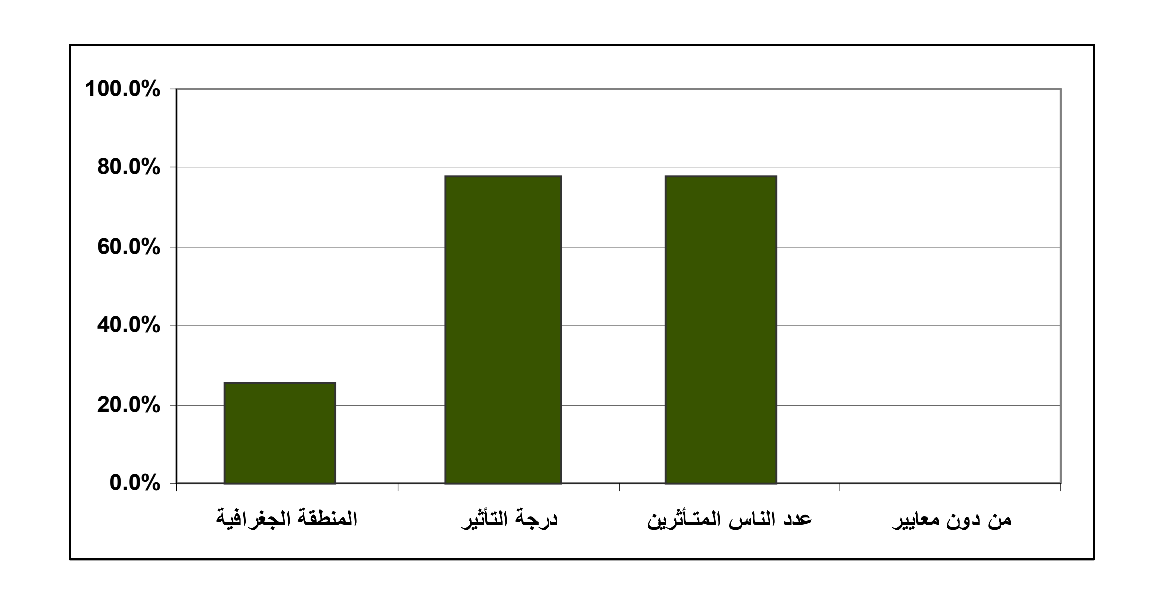
ز. القيود التي تواجه البنوك عند المشاركة بمشاريع المسؤولية الاجتماعية

أشارت النتائج أن أهم القيود التي تواجهها البنوك بمشاريع المسؤولية الاجتماعية تشمل:

- مخصص الميزانية.
- نقص المعلومات في السوق عن المشاريع الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعن الجهات التي تحتاج إلى الدعم.
- عدم وضوح الطلب / وفي الغالب تعتقد الجهة الطالبة للدعم أن الموضوع هو تبرع.
- أن تكون ضمن الموازنة التقديرية لهذه الغاية.
- عدم وجود مخصص كافٍ بالإضافة للتأكد من قيام الجمعيات الخيرية باستغلال وتوزيع قيمة الدعم على المحتاجين.
- مدى التنظيم والفاعلية واستمرارية هذه المشاريع.
- عدم توفر الإحصائيات الواضحة.
- بالنسبة للبنوك الأجنبية، بطئ إجراءات الحصول على الموافقات من الفرع الرئيسي.

ح. العوامل المؤثرة على استثمار البنوك في مبادرات المسؤولية المجتمعية

أشارت النتائج أن هناك عدداً من المؤشرات التي تدرسها البنوك لتقرر حجم الاستثمار في مبادرات ومشاريع المسؤولية المجتمعية، ويأتي في مقدمة هذه العوامل درجة التأثير بنسبة أهمية بلغت 76.2٪، وعدد الناس المتأثرين بنسبة أهمية بلغت 76.2٪ أيضاً. ثم تأتي المنطقة الجغرافية في المرتبة الثانية بنسبة أهمية بلغت 23.8٪.



100.0%
80.0%
60.0%
40.0%
20.0%
0.0%
المنطقة الجغرافية
درجة التأثير
عدد الناس المتـأثرين
من دون معايير

دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة

دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة العلاقات العامة

في الفترة من {مارس 2012 – مارس 2013م}

إعداد

د. نصرالدين عبد القادرعثمان

المستخلص

موضوع الدراسة:-

دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة العلاقات العامة في الفترة من {مارس 2012 – مارس 2013م}.

الأهداف:-

لما كان المنهج العلمي يقتضي أن يكون لكل بحث أهداف معينة يسعى إلى تحقيقها فقد حدد الباحث الأهداف الآتية:-

1. التعرف على دور العلاقات العامة في تحقيق اهداف الحوكمة.
2. التعرف على مدى نجاح العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة.
3. التعرف على السياسات الادارية ودورها في زيادة اداء العلاقات العامة لوظيفتها.
4. التعرف على دور العلاقات العامة في نشر ثقافة الحوكمة بين اعضاء المؤسسة.
5. التعرف على العقبات التي تحول دون تحقيق العلاقات العامة لأهدافها.

المنهج المستخدم:-

أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج كلى؛ وهو الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدما منهج المسح، مستهدفا مسح أساليب الممارسة بالنسبة للعاملين في مجال العلاقات العامة.

أدوات الدراسة:-

- المقابلة.
- الملاحظة.
- الإستبيان.

مجتمع البحث:-

مجتمع البحث يشمل عينة من أساتذة العلاقات العامة وآرائهم حول سياسات والتشريعات الادارية داخل المؤسسات المختلفة ومدى مساعدتها للعلاقات العامة في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها، وسيستهدف الباحث من خلال الدراسة التعرف على رأى أساتذة العلاقات العامة حول الخروج بتوصيات تسهم في زيادة الاستخدام الامثل للعلاقات العامة في المؤسسات العربية، وتقديم مقترحات يمكن للمؤسسات الاستفادة منها للوصول الى الاهداف.

أهم نتائج الدراسة كانت كالأتي:-

1. 64٪ من مجتمع البحث موافقون على أن الاجراءات الادارية لم ترقى الى تطوير مستوى العلاقات العامة في التأثير على الجمهور، و28٪ ترى انها موافقة إلى حد ما، فيما ترى فئة من مجتمع البحث ونسبتها 8٪ بانها غير موافقة.
2. أكثر العقبات التي تقف في سبيل تحقيق اهداف الحوكمة فيما يخص العلاقات العامة وقدرنها في هذا الجانب، هي ميزانية العلاقات العامة بنسبة بلغت 96٪، ثم موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 84٪، تليها من العقبات العاملون في العلاقات العامة في المؤسسات هناك من ينظر انهم ليسوا على دراية بطبيعة ومهام العلاقات العامة بنسبة 72٪، ثم اخرى تذكر بنسبة 8٪.
3. 64٪ من مجتمع البحث ترى أن في ظل وضعية العلاقات العامة الحالية بالدول العربية لا يمكن لها لعب دور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة، فيما ترى نسبة وقدرها 28٪ أنها ممكن ان تقوم بهذا الدور إلى حد ما إذا تم تغير النظرة والمواقف تجاه العلاقات العامة وتم تمليكها المعلومات اللازمة لنشر مبادئ الحوكمة سعيا لنشرها بين العاملين في المؤسسة، وهناك فئة بلغت 8٪ ترى أنه يمكنها تمام القيام بهذا الدور.

أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث:-

1. الاهتمام بدور الاعلام في نشر مفاهيم الحوكمة علي جميع أوساط المجتمع، لان المواطن اليوم في حاجة الى زيادة معلوماته بنظم الحوكمة واليات تطبيقها.
2. العمل على عقد المؤتمرات العلمية في مجال الادارة الرشيدة، مع ضرورة القيام برصد وتوصيف وتحليل ما ينشر على وسائل الاعلام واخضاعه للدراسات المتعمقة بهدف الكشف عن اتجاهات الرأي العام في القضايا التي تهم .
3. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل توعوية للإعلامين، من خلال تعريفهم بمفاهيم الشفافية والافصاح والحكم الرشيدة. وذلك بهدف تسهيل نشر مفاهيم الحوكمة لجميع الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
4. ضرورة قيام المؤسسات والشركات بالاتفاق مع المراكز البحثية لمشاركتها المزيد من التحليل والدراسة للأوضاع الراهنة للمؤسسات، حتى تتمكن من زيادة قدرتها على التأثير في الجمهور.

Abstract

The subject of the study- :

The role of public relations in achieving the objectives of governance applied study on a sample of public relations professors from)March 2012 - March 201)

Objectives- :

Since the scientific method requires that each specific research objectives pursued researcher has identified the following objectives- :

1. Identify the role of public relations in achieving the goals of governance.
2. Identify the extent of the success of public relations in achieving the goals of governance.
3. Identify the administrative policies and its role in increasing the performance of the public relations function.
4. Identify the role of public relations in the dissemination of a culture of corporate governance among members of the organization.
5. Identify the obstacles to achieve the public relations goals.

The method used- :

The researcher descriptive analytical approach as a holistic approach; who depends on the collection of facts and information is then collated and analyzed and interpreted to reach acceptable generalizations. The researcher used the descriptive method using the survey method, target practice survey methods for workers in the field of public relations.

Study Tools- :

- Interview.
- Observation.
- Questionnaire.

Research community- :

Research community includes a sample of professors of public relations and views on policies and legislation administrative within different institutions and the extent of its assistance to public relations in the performance of its functions and achieve its objectives, and will target the researcher through the study identified saw professors public relations about to make recommendations contribute to increasing the best use of public relations in the Arab institutions , and to submit proposals institutions can take advantage of them to reach the goals.

The most important findings of the study were as follows- :

1. %64of the research community agree that the administrative procedures did not live up to develop public relations in influencing the public, and 28% see it as consent to a certain extent, in the view of the category of the research community and 8% as non-approval.
2. More obstacles in order to achieve the objectives of governance with regard to public relations and Kdrnha in this aspect, is the budget of public relations at a rate of 96%, then the site of public relations in the organizational structure of the institution by 84%%, followed by the obstacles workers in public relations in institutions there seen that they are not aware of the nature and functions of public relations by 72%, then another 8% remember.
3. %64of the research community believes that in light of the status of public relations existing in the Arab countries can not play a positive role contributing to achieving the goals of governance, in the view of proportion and of 28% it is possible to play this role to some extent if the changed perception and attitudes towards public relations It was titled the information needed to publish corporate governance principles in an effort to spread among employees of an organization, and there is a category amounted to 8% of the opinion that they can fully play this role.

The most important recommendations that the researcher recommends- :

1. Attention to the role of the media in spreading the concepts of governance on all circles of society, because the citizen today needs to increase its information systems governance and implementation mechanisms.
2. Work on scientific conferences in the field of good governance, with the need to monitor the characterization and analysis of what is published on the media and subjected to in-depth studies in order to detect trends in public opinion on issues that concern.
3. The need to hold training sessions and workshops awareness for media, by introducing them to the concepts of transparency and disclosure and good governance. In order to facilitate the deployment of the concepts of governance to all parties related to the institution.
4. Need for institutions and companies in agreement with research centers to share more analysis and study of the current situation of the institutions, so you can increase their ability to influence the public.

أولا :المقدمــــة:-

تزايد الاهتمام بمصطلح الحوكمة والإدارة الرشيدة في السنوات الأخيرة وبخاصة في عقد التسعينيات من القرن الماضي، وذلك نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من التداعيات والانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات العالمية، وتزايد الاهتمام بالحوكمة مع تزايد الإدراك لعمق الموضوع في مسيرة الإصلاح القانوني والمجتمعي للدول [3].

حيث قدم لفظ (***corporate governance***) من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي* وبعد العديد من المشاورات بين خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح (حوكمة الشركات) في محاولة لتداول هذا الموضوع بطرق يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف المبتغاة منه.

وبما أن الحوكمة تعنى إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصراً على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة، فالأحرى أن أدارة العلاقات العامة في المؤسسة تعنى كذلك بدورا هام من خلال قيامها بتوفر المعلومات لجميع الأطراف في المؤسسة بشفافية ووضوح، وذلك بهدف زيادة استيعاب العاملين بالمؤسسة للخطط والاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة والتي تقوم عليها مبادئ الحوكمة، حيث تقوم العلاقات العامة إلى التأكد من أن أدارات المؤسسة تقوم بدورها على الوجه الاكمل، وذلك من خلال قيام العلاقات العامة بالبحوث والدراسات للتعرف على آراء واتجاهات الجمهور في المؤسسة من خلال خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها، وتعمل على مدها لا دارات المؤسسة للاستفادة منها.

فالاتصال كعلم تطور بشكل هائل في النصف الثاني من القرن العشرين الشئ الذي قارب بين دول العالم بشكل كبير زمنياً، فنحن نعلم أن ما يحدث في أقصى أطراف الأرض يُنقل في دقائق قليلة ونشاهده، وهذا يعنى ان المؤسسات أصبحت مراقبة ويجب عليها أن تقوم بالتعريف لما يدور بداخلها وإتباع سياسة الباب المفتوح " [4]"، لأنه لا تستطيع مؤسسة ما فصل الجمهور عنها باعتباره هو الذى يدفع لدوران عجلة الانتاج فيها.

من هنا فالعلاقات العامة تقوم بدور جوهري وبارز في تكوين الرأي الإيجابي تجاه المؤسسة والذى يعتبر أحد أهم أهداف العلاقات العامة بالمؤسسة، مما تقدم تتضح قُدرة العلاقات العامة من خلال وسائلها المختلفة في تحقيق أهداف الحوكمة ومبادئها التي تنبثق بطبيعة الحال من أهداف المؤسسة.

ثانيا: مشكلة البحث واهميتها:-

يُقصد بمشكلة البحث العبارة التي توضح حالة الباحث من موقف محير أو غامض، وتوضح رغبته في كشف الغموض بإستخدام الأسلوب العلمي.

وقد جاء إحساس الباحث بالمشكلة من خلال السعي لمعرفة مدى فاعلية دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة ومسئوليتها تجاه المجتمع، وانطلاقا من المفهوم الاجتماعي للبحث العلمي، فقد سعى الباحث إلى دراسة علمية يتعرف من خلالها على دور العلاقات العامة ومبادئها في نشر ثقافة الحوكمة وتحقيق أهدافها، وذلك حتى تستطيع المؤسسات من تأدية مهامها وواجباتها على الوجه الأكمل.

---

[3]. عبداله عبدالكريم، **الحوكمة والادارة الرشيدة** (بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع، د ت) ص7.

*. **صندوق النقد الدولي** هو وكالة متخصصة من منظومة بريتون وودز تابعة للأمم المتحدة، أنشئ بموجب معاهدة دولية في عام 1945 للعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي. ويقع مقر الصندوق في واشنطن العاصمة، ويديره أعضاؤه الذين يشملون جميع بلدان العالم تقريباً بعددهم البالغ 186 بلدا.

[4]. جيهان رشتي، **الإعلام الدولي**، ط1(القاهرة: دار الفكر العربي، 1986م) ص1.

لذا تسعى الدراسة للإجابة على سؤال أساسي وهو ما طبيعة وحدود التأثير الذى تلعبه العلاقات العامة في نشر وتحقيق أهداف الحوكمة، وذلك ينبع من ان العلاقات العامة تعتبر أصلا واحدة من الادارات المتنوعة داخل المؤسسة وتقوم بأدوار هامة، شأنها في ذلك شأن بقية الادارات، حيث يقوم التنظيم الاداري للعلاقات العامة في أن هذه الادارة تعتبر الأكثر أهمية من خلال الدور الذي تلعبه في التحكم في العمليات الاتصالية التي تتم بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وكذلك في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة بالنسبة للجمهورين الداخلي والخارجي.

حيث تلعب منظمات المجتمع المدني دورا مهما على مختلف الصعد، من أجل إرساء نظام متكامل للحوكمة والإدارة الرشيدة من جهة، وللنزاهة داخل مؤسساتنا ودولنا من جهة أخرى، وهذا ما تؤكده دساتير وقوانين العلاقات العامة في ضرورة الاهتمام بأخلاقيات المهنة ودورها في المؤسسة وإداراتها المختلفة، والعمل على تحديد العوامل والمؤثرات في تشكيل القرارات الأخلاقية لممارسي مهنة العلاقات العامة، والتعرف على أهم الصفات والسلوكيات المهنية والأخلاقية التي يجب ان يتحلى بها العاملون في المؤسسة عموما والعلاقات العامة خاصة، والضوابط والمعايير الادارية والقانونية والأخلاقية في التعامل مع (الزملاء- الجمهور- المرؤوسين- الإدارة) وهذا ما تقوم عليه مبادئ الحوكمة [5].

وانطلاقاً مما سبق، تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور العلاقات العامة ومبادئها داخل المؤسسة في تحقيق أهداف الحوكمة، مما تقدم يتضح قُدرة العلاقات العامة من خلال وسائلها المختلفة في تحقيق أهداف الحوكمة والتي تنبثق بطبيعة الحال من أهداف المؤسسة، فها نجحت العلاقات العامة في ذلك؟ والبحث الذي بصدده الباحث يحاول الإجابة على التساؤلات التالية.

ثالثا: تساؤلات البحث:-

لما كان من الضروري أن تُصاغ مشكلة البحث بطريقة واضحة في قالب إستفهامى، فقد قام الباحث بوضع مجموعة من التساؤلات التي تشمل جوانب المشكلة وأبعادها للإجابة عليها من خلال الدراسة النظرية والتحليلية، وإنطلاقا إلى ذلك وضع الباحث **مجموعة تساؤلات يسعى البحث للإجابة عليها وهى:-**

1. ما هو دور العلاقات العامة في تحقيق اهداف الحوكمة؟.
2. هل لعبت العلاقات العامة دور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة؟.
3. كيف هي وضعية العلاقات العامة داخل المؤسسة في عالمنا العربي؟.
4. ما دور السياسات الادارية في زيادة اداء العلاقات العامة لوظيفتها؟.
5. هل تسهم العلاقات العامة في نشر ثقافة الحوكمة بين اعضاء المؤسسة؟.
6. ما هي العقبات التي تحول دون تحقيق العلاقات العامة لأهداف الحوكمة؟.

[5]. وليد خلف الله، *أخلاقيات العمل في العلاقات العامة ومدى تطبيقها في واقع الممارسة المهنية في مصر*، جامعة جنوب الوادي، كلية الآداب قسم الإعلام، مصر. 2008م، ص1

رابعا: أهداف البحث:-

بما أن للبحث غاية يسعى إلى تحقيقها، من حيث تحديد الأفراد أو الجهات المستفيدة من نتائجه. حيث لابد للبحث أن تتسم الأهداف الجيدة بوضوح علاقتها المباشرة والمفسرة والمحددة لمشكلة الدراسة، **حيث تتمثل أهداف البحث في الأتي:-**

1. التعرف على دور العلاقات العامة في تحقيق اهداف الحوكمة.
2. التعرف على نجاح العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة.
3. التعرف على وضعية العلاقات العامة داخل المؤسسة في عالمنا العربي.
3. التعرف على السياسات الادارية ودورها في زيادة اداء العلاقات العامة لوظيفتها.
4. التعرف على دور العلاقات العامة في نشر ثقافة الحوكمة بين اعضاء المؤسسة.
5. التعرف على العقبات التي تحول دون تحقيق العلاقات العامة لأهدافها.

خامسا: أهمية البحث وما يثيره من بحوث أخرى:-

تنبع أهمية البحث من أنه يشكل أساساً يمكن أن يفتح الباب أمام المزيد من البحوث العلمية في مجال الادارة عموما والعلاقات العامة على وجه الدقة، حيث يساعد هذا النوع من البحوث صناع القرار في المؤسسات والشركات على كيفية الاستفادة من العلاقات العامة في زيادة فهم ونشر ثقافة الحاكمية، وزيادة تحقيق أهدافها والاستفادة منه في نجاح المؤسسة.

وتعتمد هذه الدراسة على إستخدام منهج المسح، والذي يمكن تعريفه "بأنه أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم" [6].

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في الأشخاص والمؤسسات المستفيدون من الدراسة وهم:-

1. الوزارات والمؤسسات والشركات الخدمية أو الانتاجية.
2. كليات الادارة والاعلام والمركز البحثية المهتمة بالمجالات ذات الصلة.
3. طلاب وباحثي علم الادارة والاعلام على حدا سواء.

سادسا: منهج البحث:-

يمثل المنهج مجموعة القواعد والإجراءات التي يجب أن يتبعها الباحث للوصول إلى النتائج المستهدفة" [7].

أتبع الباحث المنهج الوصفي* التحليلي كمنهج كلى؛ وهو الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة" [8]. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدما منهج المسح، مستهدفا مسح أساليب الممارسة بالنسبة لأساتذة العلاقات العامة، من خلال عينة تعتبر هي

[6]. محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط2(القاهرة: عالم الكتب، 2004م) ص158.

[7]. المرجع نفسه، ص15.

*. **المنهج الوصفي** هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو إنسانية.

[8]. أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، ط3 (الكويت: وكالة المطبوعات، 1977م) ص182.

الأقوى في التأثير على العاملين في مجال العلاقات العامة. وخاصة ان العينة المختارة هي الأفيد للبحث وستعطى الفائدة للبحث والدراسة.

سابعا: تعريف المتغيرات (المفاهيم والمصطلحات):-

دور:-

دور وديار وأدؤر وأدور وأدورة وديارة وأدوار ودورات وديارات ودوران وديران [9]. هو مجموعة من المسئوليات والأنشطة والصلاحيات والتأثيرات التي يمكن أن تحدثها وسائل الاعلام الجديد في التأثير على الجمهور لتقبل واقع معين.

العلاقات العامة

عرفتها جمعية العلاقات العامة الدولية بأنها: "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخط..

وعرفها معهد العلاقات العامة بأنها "الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها [10].

تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة أو شركة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. إعلام الجمهور بسياسة المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها حتى يكونوا على اطلاع دائم.
2. نقل أفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.
3. معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية.
4. المشاركة مع إدارات المؤسسة على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الإفراد... لتعريف الجمهور بذلك.
5. توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهور وأعضاء المؤسسة.

حوكمة الشركات

عرفت حوكمة الشركات بانها:" نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة داخلياً أو خارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل.

---

[9]. http://www.almaany.com/home.php تاريخ الدخول22 يناير2013م.

[10]. إبراهيم إمام، **فن العلاقات العامة والإعلام**، ط2(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980م)

كما عرفت بأنها:"النظام الذى يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء [11].

وهى مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال [12]:

1. إيجاد الاجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة.
2. توجيه أعمالها من أجل: ضمان تعزيز الأداء، الإفصاح والشفافية، المساءلة.
3. تعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل.
4. مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

ثامنا: عرض الدراسات السابقة ونقدها

تنبع أهمية الدراسات السابقة في أنها تعمل على:-

1. تحديد وبلورة مشكلة البحث، والابتعاد عن التكرار.
2. إثراء مشكلة البحث، التي إختارها الباحث مما يجعل الباحث أكثر جرأة وطمأنينة.
3. تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات التي تساعده على إختيار الأداة المناسبة.
4. تزويد الباحث بالكثير من المصادر والمراجع والتراث العلمي.

وقد إستعان الباحث بالدراسات التالية والتي تناول فيها الباحث:-

دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية"[13]".

أهداف الدراسة:-

1. التعرف على إيجابيات ومزايا حوكمة الشركات.
2. صياغة الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات والاستفادة منها في تطوير مفهوم الجودة.
3. محاولة التعرف علي انعكاسات جودة المعلومات المحاسبية والتي تم تحقيقها في ظل حوكمة الشركات.

منهج الدراسة:-

استخدمت الباحث المنهج الاستقرائي وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر المحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

---

[11]. سندس حسين: أثر **حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية)**، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006، ص5.

[12]. http://us2allah.ahlamontada.net، حوكمة الشركات، تاريخ الدخول2013/1/20م

[13]. محمد أحمد، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنها، 2007م.

نتائج الدراسة:-

وقد كانت النتائج على النحو الأتي:.

1. وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق حوكمة الشركات وإنتاج المعلومات المحاسبية.
2. الاهتمام بتطبيق معايير المحاسبة ومعايير المراجعة بجانب التشريعات والقوانين المختلفة التي تكفل حماية حقوق أصحاب المصالح في الوحدات الاقتصادية.

نقد الدراسة السابقة،وتوضيح العلاقة مع الدراسة الحالية:-

تناولت الدراسات السابقة دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية.

وهذا ما ذهب اليه أغلب الباحثين فى هذا المجال ان الحوكمة يغلب على دارسيها النظر اليها من الناحية المالية للمؤسسة فقط، الا أن الدراسة الحالية تركز على دور العلاقات العامة فى المؤسسات في تحقيق أهداف الحوكمة، بأعتبار ان العلاقات العامة تضطلع بدور حيوي داخل المؤسسة علاوة على دورها مع الجمهور الخارجى فى تبصيره وجعله أكثر اقبلا على المؤسسة وأكثر إندفاعا لها.

تاسعا: مجتمع البحث :-

ويقصد الباحث بمجتمع البحث هنا، جميع مفردات أو وحدات الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة"[14]"، مجتمع البحث يشمل عينة من أساتذة العلاقات العامة وآرائهم حول سياسات والتشريعات الادارية داخل المؤسسات المختلفة ومدى مساعدتها للعلاقات العامة في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها، وسيستهدف الباحث من خلال الدراسة التعرف على رأى أساتذة العلاقات العامة حول الخروج بتوصيات تسهم في زيادة الاستخدام الامثل للعلاقات العامة في المؤسسات العربية، وتقديم مقترحات يمكن للمؤسسات الاستفادة منها للوصول الى الاهداف.

عاشرا:الإطار المكاني:-

وقد وقع إختيار الباحث علي عينة من أساتذة العلاقات العامة، وذلك لما يمتع به أفراد العينة من الإلمام التام بمجال العلاقات العامة ودوره الحيوي والهام في المؤسسة، ودورها كذلك في التأثير على في نشر ثقافية الحاكمية والالتزام بالقوانين والاجراءات وزيادة إلمام العاملين بها، وذلك من خلال متابعة أفراد العينة لإدارات العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة.

أحدى عشر: الإطار الزمانى:-

تناول الباحث الفترة من مارس 2012 – مارس 2013م، وقد وقع إختيارالباحث على الفترة المذكورة، باعتبارها الفترة تسبق المؤتمر أضافة لاهتمام الباحث فيها بالتقصي والبحث حول التزام المؤسسات بالعلاقات العامة باعتبارها من الادارات المهمة داخل المؤسسة باعتبارها تنطوي على بعدى إداري وبعد اتصالي، علاوة على تزامن الفترة المحددة مع فترة قيام المؤتمر العلمي حاكميه الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة.

---

[14]. محمد السماك وآخرون، **أصول البحث العلمي**، ط2(الموصل: مطبعة جامعة صلاح الدين، 1989م) ص50.

أثنى عشر: أدوات جمع البيانات:-

يقصد بها الأدوات المراد توظيفها في الحصول على بيانات الدراسة، وتم تحديد طريقة جمع البيانات بناءً على طبيعة البيانات المراد الحصول عليها من حيث كونها رقمية أم لفظية، ومن مصادر أولية أم ثانوية، كما تم تحديد أداة جمع البيانات بناءُ على طبيعة مشكلة البحث، والمنهج المتبع في البحث وتمت مراعاة مجتمع البحث وعينته، والجهد والمقدرة المالية والوقت المتوفر للباحث في إختيار أدوات جمع البيانات، **ولذلك إستخدم الباحث الأدوات الآتية:-**

الملاحظة:-

وتُستخدم الملاحظة لرصد أنماط السلوك الخارجي بالعلاقة بين الفرد ووسائل الإعلام أو تأثيرها، لذلك تعتبر ضرورة لدعم التغيرات الخاصة بالآراء والاتجاهات"[15]، وقد أستهدف الباحث بالملاحظة الكشف عن الدور الذي قامت به العلاقات العامة في التعريف بالنشاطات الادارية ومساعدة المؤسسة في نشر ثقافة الحاكمية فيها بين العاملين.

المقابلة:-

يجتمع في أسلوب المقابلة خصائص نموذج الاتصال المواجهي، وتُعرف بأنها تفاعل لفظي منظم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين علي أسئلة الباحث، وأستخدم الباحث المقابلة مع عدد من المهتمين بمجال العلاقات العامة من اساتذة في المجال وعدد من المختصين فيه من ذوى الخبرة.

الإستبيان:-

وهو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف إستثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقنعة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات"[16]. وقد إستخدم الباحث هذه الأداة لقياس دور حوكمة الشركات في تحقيق أهداف العلاقات العامة، من خلال عينة اساتذة العلاقات العامة باعتبارهم من المتابعين لشأن العلاقات العامة في المؤسسات الانتاجية او الخدمية.

وأختار الباحث آداة الإستبيان لجمع المعلومات للأسباب الآتية:-

1. تعدد وتنوع البيانات التي سيستهدفها هذا البحث.
2. سهولة مراجعة البيانات وتصنيفها وتحليلها وإيجاد المعالجة المطلوبة.
3. يستطيع الباحث من خلال الإستبيان إستطلاع آراء أعداد غفيرة من الجمهور.

المبحث الثاني:-

العلاقات العامة وحوكمة الشركات

لا تستطيع أي مؤسسة أن تعيش بمعزل عن الجمهور والمجتمع المحيط بها، فهي تحتاج إليه، وهو يحتاج إليها، ولا بد من وجود علاقات طيبة بينهما، وتعرف كل منها على الآخر، لأهمية الدور

---

[15]. محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، مرجع سابق، ص405.

[16]. المرجع نفسه، ص353.

الذي يقوم به الطرفان. وبدون الصلات الطيبة بين المنظمات وبين الجمهور أو المجتمع المحيط بها لا يمكن لهذه المؤسسات أن تضمن لنفسها السلام والاستقرار. لذلك أصبحت الحاجة إلى التعرف على آراء الآلاف أو ملايين الأفراد والجماعات لكي ترسم سياستها بما يلائمهم، ثم تقوم بشرحها لهم بغية كسب ثقتهم واحترامهم وتأييدهم" [17].

حيث تهدف أجهزة العلاقات العامة إلى تطوير العملية الإدارية في المؤسسة من خلال تغذيته بالمعلومات الدقيقة حول اتجاهات الرأي العام. كما تساهم في اكتشاف مدى التأثير الذي تحدثه القوى الاجتماعية داخل المجتمع، ويمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة في في المؤسسة بما يلي [18]:

1. الحصول على تأييد الرأي العام ومد جسور الثقة والتواصل بينه وبين المؤسسة❖.
2. القيام بشرح أهداف النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة أو الشركة.
3. شرح القوانين الجديدة وأي تغييرات أو تعديلات في القوانين.
4. تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الجمهور من خلال وسائل الاتصال.
5. إرشاد الجمهور بما فيه مصلحتهم والمصلحة العامة.

على الصعيد الخارجي تهدف العلاقات العامة إلى:

1. رسم صورة إيجابية حقيقية للمؤسسة.
2. ترويج المفاهيم التي تقوم عليها المؤسسة وسياساتها وخططها المستقبلية.
3. كسب التأييد لسياسات المؤسسة، وزيادة ثقة الجمهور فيها.
4. رصد ما ينشر أو يبحث من خلال وسائل الاتصال عن المؤسسة، ومتابعته وتقويمه والرد علية إذا لزم الأمر.

وظائف العلاقات العامة في المؤسسات:

أن وظائف العلاقات العامة تتجاوز حدود تقديم المعلومات للجمهور والاستشارات للمسؤوليين في المؤسسة، ويمكن رصد الوظائف التالية التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات [19]:

1. الوظيفة الإعلامية المعلوماتية:

تهدف هذه الوظيفة إلى إعلام الجمهور بالقوانين والأنظمة المتبعة داخل المؤسسة، والمشاريع التي تنفذها أو تسعى لتنفيذها، إعلام صانعي السياسات والقرارات بما يتوفر من معلومات حول ردود الأفعال السريعة للرأي العام، ووسائل الاتصال حول نشاطات المؤسسة وسياساتها وقراراتها ومشاريعها المختلفة، لذا فالعلاقات العامة وهى تقدم السلعة أو الخدمة، لابد لها من أن تأخذ مصالح الجمهور ولا يؤخذ

---

[17]. حسين رشوان، **العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1990م)ص107.

*. **المؤسسة** مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود المربع، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الإقتصادية او الاجتماعية أو غيرها تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز المشروع شخصاً طبيعياً أو إعتبارياً أو جهة حكومية.

[18]. **العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية**، http://ar.wikipedia.org/wiki، تاريخ الدخول 28 / 1 / 2013م.

[19]. http://ar.wikipedia.org/wiki، **العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية**، تاريخ الدخول 2013/1/28م.

العائد الشخصي بالاعتبار، فهذه الوظيفة تفترض أن حق المؤسسة في العمل في المجتمع حق منحه إياها الجمهور، وهو امتياز يمكن أن يسحب منها متى ما قرر الجمهور ذلك"[20].

2. الوظيفة التفسيرية:

تذهب هذه الوظيفة إلى أبعد من عملية الأخبار وجمع المعلومات. فهي تقدم تفسيرا للسياسات والقرارات المختلفة.أي بمعنى تقديم رؤية المؤسسة ومبرراتها لانتهاج سياسة معينة، أو لاتخاذ قرار معين بما في ذلك البحث في الأسباب والنتائج المتوقعة.

3. الوظيفة الإقناعية:

تهدف هذه الوظيفة إلى إقناع جمهور المؤسسة بضرورة اتخاذ إجراءات معينة، أو اعتماد سياسات محددة، أو اللجوء إلى قرارت ذات طبيعة خاصة، فحين تقوم المؤسسة بتبني سياسات أو قرارات مصيرية يجري بها إقناع الجمهور بهذه السياسات أو القرارات، وتوضيح موقفها، وتقديم براهينها وأدلتها التي تدعم ضرورة ذلك.

4. الوظيفة التقييمية:

تضم هذه الوظيفة النشاطات المتصلة بإعداد التقارير المرجعية، والتحليلات والدراسات التي تبحث بعمق في نتائج السياسات والاستراتيجيات الحالية، من خلال قياس اتجاهات الرأي العام حولها. حيث تقوم إدارات العلاقات العامة بالاتصال بالمستهلكين بكافة وسائل الاتصال، مع إشراك الأطراف الأخرى لحماية المستهلك، لأن حماية المستهلك مسؤولية اجتماعية تشترك فيها عدة أطراف بما فيها المستهلك نفسه وليست مسؤولية طرف واحد، كما أن حماية المستهلك تمثل أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية لإدارة المؤسسة"[21].

5. الوظيفة التسهيلية:

ترتكز هذه الوظيفة على تقديم الخدمات للجمهور الخارجي بالسهولة الممكنة، وتنظيم واستقبال الوفود الرسمية الزائرة للمؤسسة ومرافقتها وتسهيل إجراءاتها. وكذلك تسهيل مهمات الصحفيين والإعلاميين، وتنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، وتعمل على تهيئة الأجواء المناسبة لها. وتسهيل مهمات إدارة المؤسسة من خلال معرفة رجع الصدى الجمهور عن أدائها والسعي الى ايجاد حلول للمشكلات المستحدثة بالتعاون مع بقية الادارات.

يمكن القول ان إعلام الجمهور بحقيقة الموقف الداخلي للمؤسسة ووجهات نظرها للأحداث مهما جدا. وذلك يدخل في مجال العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، باعتبار أن الرأي العام له تأثر قوي على المؤسسة، لكونه يساهم في رسم السياسة العامة لها. فالقوانين والتشريعات تصدر وفقاً لآراء جماهير المؤسسة، بل أن المؤسسات تستمد سلطتها الحقيقية من الرأي العام. ولهذا تبدو أهمية الوقوف على آراء الجماهير ووجهات نظرها لأخذها في الحسبان عند إصدار التشريعات والقوانين مهما جدا وهذا ما تقوم به العلاقات العامة.

---

[20]. محمد ناجي الجوهر، **العلاقات العامة المبادئ والتطبيق** (دبي: دار القلم، 2004م)ص33.

[21]. محمد حسن العامري، **الإعلان وحماية المستهلك**، ط1 (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2007م) ص9.

الحوكمة في المؤسسات ودور العلاقات العامة في تحقيقها

تعريف الحوكمة:

الحوكمة هى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التى تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة ، وبمعنى أخر فان الحوكمة تعنى النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التى تؤثر فى الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة فى العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة فى أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التى شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا فى عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث دفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين والى وقوع كثير من الشركات فى أزمات مالية ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا فى أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتى أنرون وورلد كوم فى الولايات المتحدة فى عام 2001م، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة [22].

الهدف من الحوكمة والادارة الرشيدة

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للجمهور بشكل عام، مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة فى غير المصلحة العامة بما يؤدى الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالى ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فى عام 1999 وتتمثل فى [23]:-

1- حفظ حقوق كل المساهمين.

2- المساواة فى التعامل بين جميع المساهمين❖.

3- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة.

4- الإفصاح والشفافية.

5- مسئوليات مجلس الإدارة.

وذلك لان تطبيق الحوكمة بالشكل العلمى يعنى أنه سيزيد من كفاء مجالس الادارة مما يدعم الشفافية في الافصاح وغير ذلك، لذا يجب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية وإنما يشمل أيضا ما يلي [24]:

---

[22]. **مفهوم حوكمـــــة الشركات**، http://islamfin.go-forum.net، تاريخ الدخول 2013/2/17م.

[23]. محمد حسن، **ورقة علمية محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، ص8

*. **يُعرف السهم** بأنه "جزء من رأس مال الشركة المساهمة إذ يمتلك حامل السهم الحق في حضور جلسات الهيئة العامة للمساهمين ومناقشة ميزانية المؤسسة وإنتخاب أعضاء مجلس إدارتها ويحصل حاصل السهم على نسبة صافى أرباح الشركة في نهاية كل فترة محددة

1. النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
2. أهداف الشركة.
3. ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.
4. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم.
5. معاملات الأطراف ذوي العلاقة.
7. الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح.
8. هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه [25].

وهذا ما أدركته المؤسسات الحكومية والخاصة من أن العلاقات العامة ذات أهمية بالغة ودور أساسي وفعال كوسيلة اتصال مع العملاء أثبتت فعاليتها في الوصول الأسرع إلى مختلف القطاعات، وبناء علاقات أكثر متانة مع جمهور المؤسسة بمختلف شرائحه، هذا ما أدى إلى وجود الكثير من الشركات والوكالات المتخصصة في مجال العلاقات العامة التي تسعى الى تطوير وتنمية صناعة علاقات فاعلة بين كافة أفراد المؤسسة من الجمهورين الداخلى والخارجى.

العلاقات العامة والحوكمة:-

تعنى الحوكمة فى مجال العلاقات العامة ومراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وحماية حقوق الجمهور وإعلامهم بما يدور في المؤسسة بكل صدق وشفافية، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتى تتحدد من خلال الإطار التنظيمى وسلطات الهيئة الرقابية، ويرى البعض بضرورة أن تكون هناك جمعية من الجمهور ممثلة له في مجلس إدارة الشركة، لأنه ومهما كانت المؤسسة تنادى بحقوق الجمهور ففى النهاية المؤسسات تسعى الى الربح.

من هنا تتصدر مهنة العلاقات العامة الركن الأساس في مؤسسات القرن الحادي والعشرين بفضل ثورة الاتصالات والإعلام الهائلة التي تشهدها دول المنطقة، وانتشرت على إثرها وسائل الإعلام بكل أطيافها مستهدفة التأثير في الجمهور، ومن هنا باتت العلاقات العامة بمثابة الجسر الإعلامي لأي منظمة تطوي المسافات بينها الجمهور تلبية لاحتياجات المؤسسة وتحقيقا لأهدافها.

وبات من الضروري على صناع الولاء الجماهيري للمؤسسة الإلمام الكامل بأحدث مفاهيم العلاقات العامة ودورها في البيئة التنظيمية وحساسية موقعها ونقطة ركيزة لأي انطلاقة نحو الاهداف العليا وبالتالي أصبح من الضروري استيعاب أنواع الاستراتيجيات الأساسية للاتصال الفعال مع الجمهور حتى تصل إلى نقطة التأثير فيه بأسرع وقت وتخلق منه جمهورا داعما لسياساتها في المجتمعات المستهدفة [26].

حيث ياتى مفهوم العلاقات العامة من خلال تعريفاتها الكثيرة والمتعددة والتى اشهرها محاولة ادوارد روبنسون الذي يعتبر من بين أكثر التعاريف استخداما في البحوث الاقتصادية والاجتماعية لأنه يعتبر العلاقات العامة بأنها كعلم اجتماعي وسلوكي وتطبيقي هي تلك الوظيفة التي تتضمن:"قياس وتفسير

---

[24]. محمودأحمد حموده، **آليات الحوكمة ودورها فى مكافحة الفساد المالى**،**http://www.acc4arab.com** ، تاريخ الدخول 2013/1/28م.

[25]. **قراءات من الانترنت في حوكمة الشركات**، http://jps-dir.com/Forum، تاريخ الدخول2013/2/10م.

[26]. **بناء وتنظيم ادارة العلاقات العامة**، تاريخ الدخول 202013/2/1م، www.gulfinnovation.com

اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة ومساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، نخلص الى أن العلاقات العامة تمثل بالنسبة للمؤسسة وظيفة خاصة ودائمة للإدارة والتسيير، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في وضع مختصين في تحليل حالات الرأي وتقنيات الاتصال وهذا للحفاظ على المنظمة وتحسين مناخ التفاهم والثقة المتبادلة قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:-

تناول الباحث في هذا المبحث الإجراءات والخطوات المنهجية التي إتُبعت في الدراسة الميدانية المتعلقة دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة العلاقات العامة في الفترة من {مارس 2012 – مارس 2013م}.

مجتمع الدراسة:-

يُقصد بالمجتمع جميع مفردات أو وحدات الظاهرة موضوع الدراسة"[27]. يمثل مجتمع الدراسة عينة عمدية من أساتذة كليات الإعلام بجامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا وعددهم (20) مفردة، وهذه العينة هي الافضل للبحث من خلال آراء هذه العينة النوعية التي ستفيد البحث وسنخرج من خلالها بنتائج علمية قيمة، بعد ملئ الاستبيان تمت مراجعته من قبل الباحث، ومراجعة بعض المبحوثين لنقصان بعض المعلومات وتكملتها.

لاحظ الباحث أن أفراد العينة كانوا الأكثر تفاعلا مع البحث، نسبة لمعلوماتهم الواسعة عن الاعلام الجديد وتأثيره على المشهد السياسي في العالم العربي، ويرى الباحث أن أفراد العينة كانوا الأكثر إلماما بالموضوع والأفيد لمصلحة البحث، كانت آراء البعض منهم أن الدراسة تتجاوب والحاجات التي يجيب ان تجد المناقشة والبحث في كليات الادارة والاعلام باعتبار ان العلاقات العامة تتجاذبها كليات الادارة تارة وكليات الاعلام تارة أخرى.

اختبار الصدق والثبات لأدوات الدراسة:-

صدق الأداة:-

ولإختبار صدق أداة الدراسة فقد قام الباحث بعرضها على عدد من الخبراء في علم الإعلام والبحث العلمي ومن أعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر لديهم الكفاءة والخبرة "[28]، للتأكد من مدى صدق الإستبيان ومدى قياسه لما أُعِدّ لقياسه"[29]، حيث تم الأخذ بالملاحظات والتعديلات المقترحة من قبل المحكمين على فقرات الإستبيان وبعد التعديل تم عرضها على المشرف مرة أخرى.

---

[27]. محمد أنهر السماك وآخرون، **أصول البحث العلمي**، مرجع سابق، ص150.

[28]. **د.** معتصم بابكر، **د.** خالد خلف الله، **د.** مصطفى الطائي، **د.** مريم محمد.

[29]. روجر ويمر وجوزيف دوميك، **مقدمة في أسس البحث العلمي، مناهج البحث الإعلامي**، ترجمة صالح أبو أصبع (عمان: دار آرام للدراسات والنشر، 1997م) ص58.

ثبات الأداة:-

وفيما يتعلق بمعامل الثبات، فقد تم توظيف طريقة الإختبار وإعادة تطبيقه ***(test-pre-test)*** بفارق زمني مدته أسبوع واحد على (خمسة) من مجتمع الدراسة ممن لم يتم إختيارهم ضمن العينة، وتم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل (كرونباج ألفا) فكانت نسبة التأكد على جميع فقرات الاستبيان (85٪) وهي نسبة تؤكد إمكانية إستخدام الأداة.

أساليب المعالجة الإحصائية:-

تمت عملية المعالجة الإحصائية مرورا بترميز الإجابات وإدخال البيانات على الحاسب من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "***SPSS***" وتم إجراء عمليات التدقيق والإتساق الداخلي، وقد تم تحليل البيانات من خلال إستخدام التكرارات والنسب المئوية لجميع محاور إستبيان الدراسة، وإستخراج النتائج وعلى ضوء هذه النتائج تم مناقشتها مع أسئلة الدراسة.

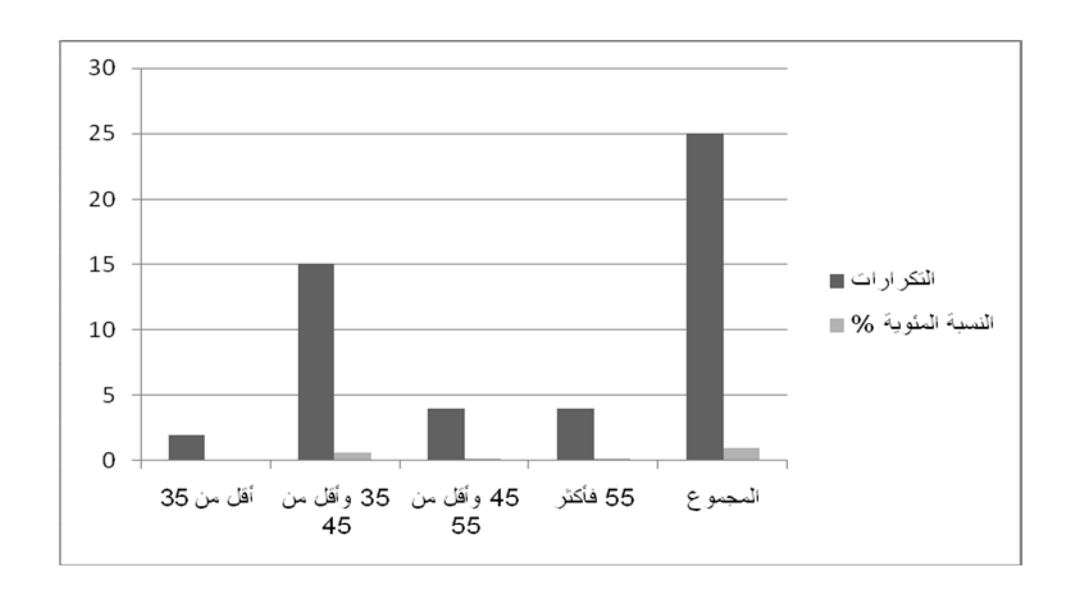
تحليل الدراسة الميدانية:-

بعد جمع الإستبيان ومراجعته من قبل الباحث، تم التأكد من إجابات المبحوثين، وقام الباحث بتفريغ البيانات وتوزيعها وجدولتها وإستخلاص النتائج وأهم التوصيات، **والعرض التالي يوضح التحليل الإحصائي:-**

عرض المعلومات "الجداول وتحليلها"

جدول رقم (1) يوضح العمر

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية ٪
أقل من 35	2	%8
35 وأقل من 45	15	%60
45 وأقل من 55	4	%16
55 فأكثر	4	%16
المجموع	25	%100

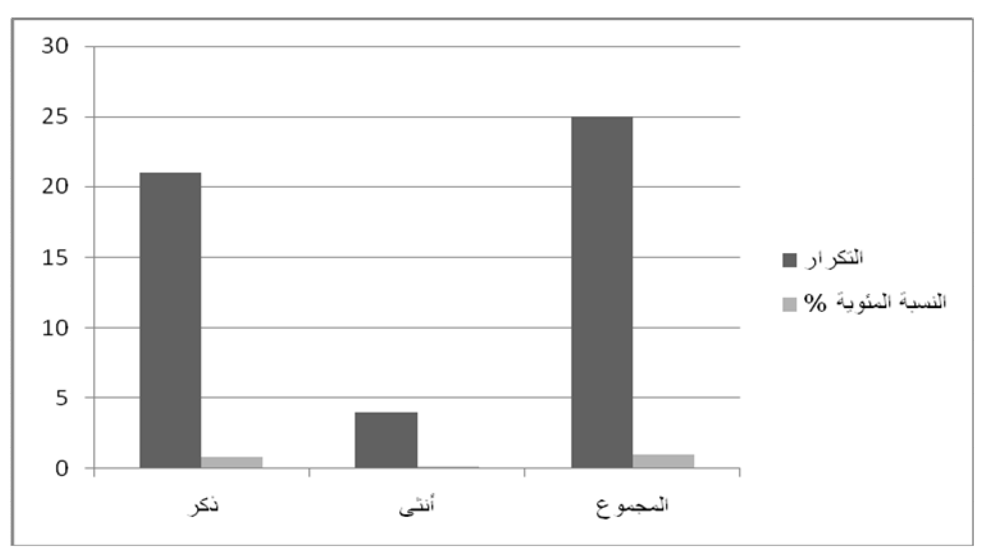


شكل رقم (1) يوضح العمر

يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة 60٪ من مجتمع البحث أعمارهم بين الخامسة والثلاثين وأقل من الخامسة والأربعين عاما، وأن نسبة 16٪ تتراوح أعمارهم بين 45 – 55 عاما، فيما تساوت النسبة بمقدار 16٪ بين الخامسة والأربعين والخامسة والخمسين عاما والستين فأكثر، أما الفئة الأقل من الخامسة والثلاثين فبلغت 8٪، يلاحظ أن الفئة الأقل من 45 عاما تجاوزت 68٪ مما يدل على أن أعمار عينة الدراسة من الشباب أو من الناضجين علميا وعمليا، وفي هذا دلالة واضحة على تنوع المجموعة التي شاركت في الدراسة، مما يضمن لنا بأن نتائج الدراسة قد بنيّة على آراء مجتمع ناضج وواعي.

جدول رقم (2) يوضح النوع

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
ذكر	21	%84
أنثى	4	%16
المجموع	25	٪100



شكل رقم (2) يوضح النوع

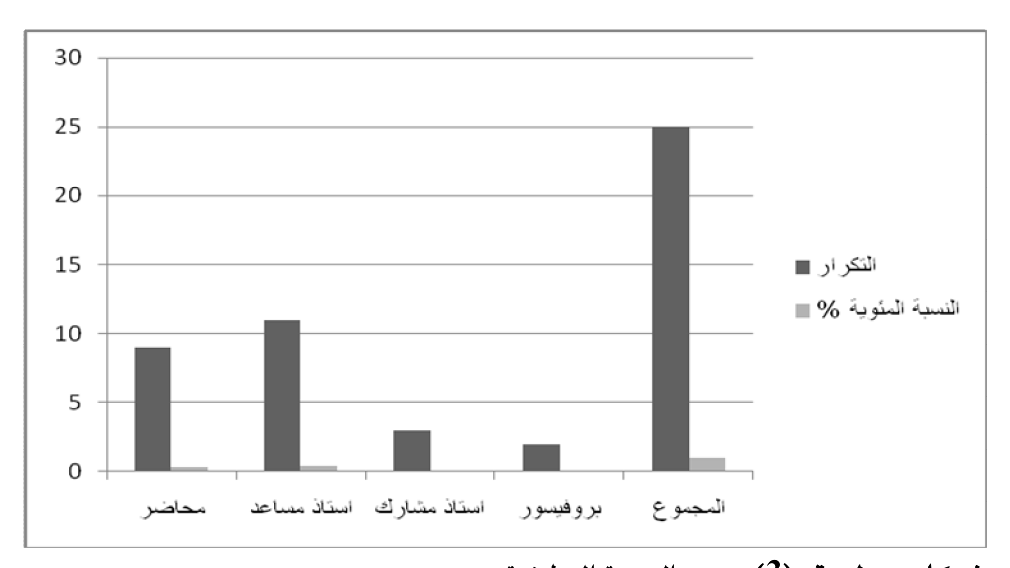
يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة 84٪ من مجتمع البحث ذكور، وأن نسبة 16٪ إناث، وتعكس النتيجة بوضوح تفوق عدد الذكور على عدد الإناث، يتضح أيضاً أن للإناث إهتمام بمجال الإعلام العربي عموما والتدريس خصوصا، مما يشير إلى أن المرأة العربية مهتمة بالعمل السياحي وضرورة أشراك العنصر النسائي فيه.

إن إعطاء الفرصة والمساحة للمرأة يساعد على ان تكون القوة الدافعة لتنشيط النمو، من هنا تأتي أهمية إدماج النوع الاجتماعي في الخطط المستقبلية لمعظم البلدان، وربط ذلك مع النمو المنشود. حيث تواجه الدول العربية - تحديات شديدة التي تحتاج إلى معالجة بشكل صحيح. ويمكن للمرأة العربية ان تلعب دور حيوي في دفع عجلة الحكم الرشيد لمكافحة الفساد، بالإضافة إلى انه يمكن للمرأة ان تكون وكيل تغيير الأساس الاجتماعي للمجتمع من خلال الاسرة.

لكن بالتأكيد لن يتأتى ذلك إلا من خلال برامج تدريبية خاصة ومتخصصة بشقيها النظري والعملي تشارك فيها المرأة العاملة في قطاع الحكم والادارة الرشيدة لغرض اكسابها الخبرات والمهارات التي تجعلها قادرة على القيام بأعمالها بكفاءة ومهارة.

جدول رقم (3) يوضح الدرجة الوظيفية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
محاضر	9	%36
استاذ مساعد	11	%44
استاذ مشارك	3	%12
بروفيسور	2	%8
المجموع	25	٪100



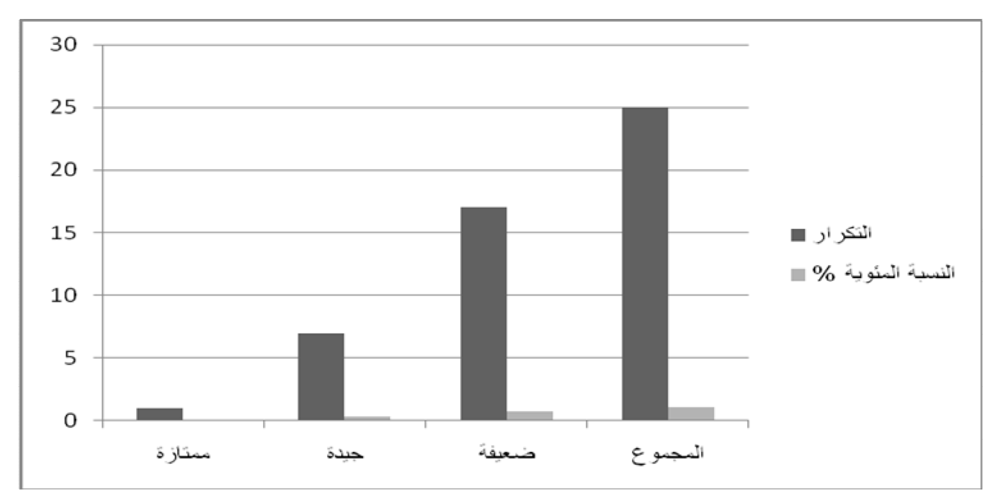
شكل جدول رقم (3) يوضح الدرجة الوظيفية

يتضح من الجدول أعلاه، أن 44٪ من مجتمع البحث حاصلون على درجة الأستاذ المساعد، وأن 36٪ حاصلون على درجة المحاضر، وأن 12٪ حاصلون على درجة الاستاذ المشارك، وأن 8٪ حاصلون على درجة البروفيسور.

تعتبر المؤهلات العلمية أساسا لقياس آراء واتجاهات الجمهور وبالتحديد في مجال الادارة الرشيدة والحوكم لانهما من الموضوعات الحديثة نوعا ما، فكلما كان الجمهور متعلماً ومتفهماً لطبيعة البحث العلمي في هذه المجالات، أعطى ذلك مردوداً طيباً يسهم في نجاح البحث ويساعد على تحقيق هدف الدراسة، وهذا ما توفر للباحث مع مجتمع البحث الخاص بالدراسة.

جدول رقم (4) يوضح رأي المبحوث حول وضعية العلاقات العامة داخل المؤسسات العربية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
ممتازة	1	%4
جيدة	7	%28
ضعيفة	17	%68
المجموع	25	٪100



شكل رقم (4) يوضح رأى المبحوث حول وضعية العلاقات العامة داخل المؤسسات العربية

يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة 68٪ من مجتمع البحث يرون أن وضعية العلاقات العامة داخل المؤسسات العربية ضعيفة، وأن نسبة 28٪ من مجتمع البحث يرون أنها جيدة، فيما يرى 4٪ انها ممتازة،

تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

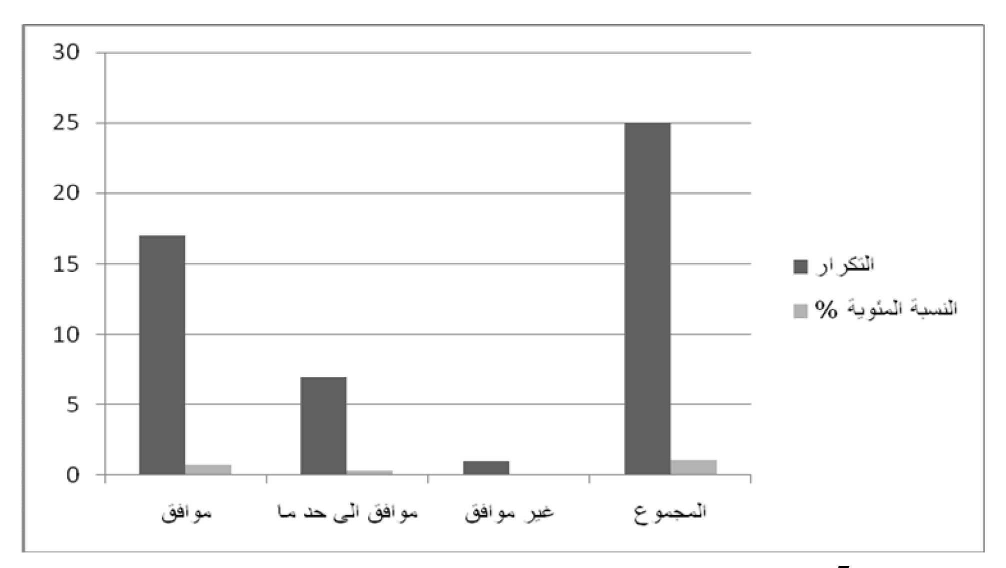
1. إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة وخدماتها حتى يكونوا على بينة واطلاع دائم.
2. نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها.
3. معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية.
4. توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى.

تلعب ادارات العلاقات العامة دورا هاما بهدف التأثير على الجمهور لتعديل قناعاته في الاتجاه المطلوب من خلال السعي لتحقيق التفاهم والتواصل المتبادل عن طريق القبول بالآراء ومن ثم تكوين رأي يعزز الهوية المؤسسية داخليا وخارجيا، ومن خلال الاهداف اعلاه يجب ان تحرص ادارات المؤسسات على الاهتمام بوضعية العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي من اجل تعزيز تفافة المؤسسة ورؤيتها وهويتها داخلياً وخارجيًا

والتي تمثل حصناً منيعاً يدرأ الأخطار عنها، وينمي قدراتها وإمكانياتها ويجدد فرصها في بيئة متسارعة اداريا وتكنولوجياً.

جدول رقم (5) يوضح هل تنظر المؤسسات للعلاقات العامة بأنها نشاط ثانوي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
موافق	17	%68
موافق الى حد ما	7	%28
غير موافق	1	%4
المجموع	25	٪100



شكل رقم (5) يوضح هل تنظر المؤسسات للعلاقات العامة بأنها نشاط ثانوي

يتضح من الجدول أعلاه، أن 68٪ من مجتمع البحث يوافقون على أن المؤسسات العربية تنظر للعلاقات العامة بأنها نشاط ثانوي وغير ذو جدوى، و28٪ من نفس المجتمع موافقون إلى حد ما و4٪ غير موافقون بل يرون انها نشاط اساسي ومهم.

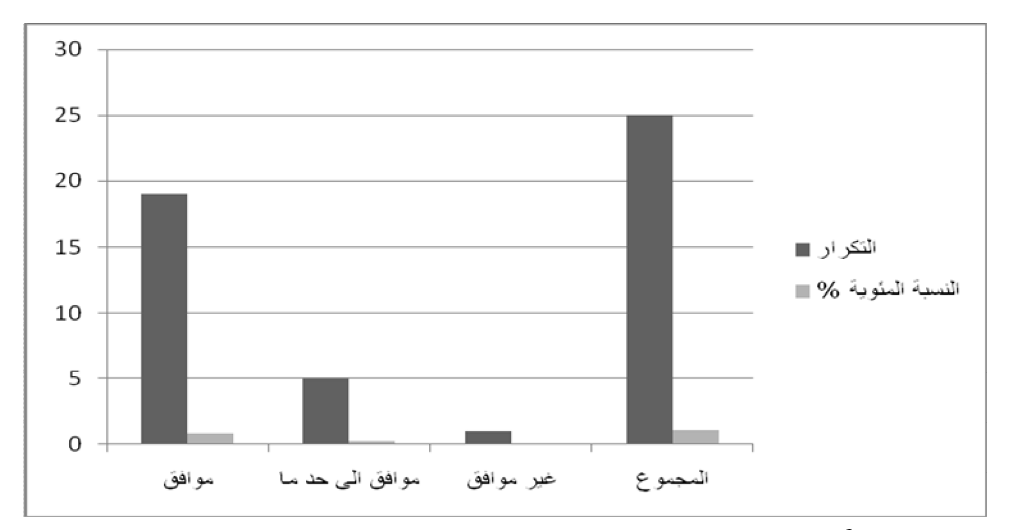
يلاحظ أن الذين يوافقون ويوافقون إلى حد ما بلغت نسبتهم 96٪، مما يعطى مؤشراُ على ان العلاقات العامة في المؤسسات العربية تحتاج الى الكثير من قبل القائمين عليها للاضطلاع بدورها في سبيل السعي لتطوير المفاهيم حولها.

أضحت العلاقات العامة، علماً مهماً، وفنًا رفيعاً من فنون الاتصال الإنساني، وأداة مؤثرة لخلق علاقات عصرية وحضارية متميزة بين المؤسسات وجمهورها، لكن في واقع الامر مازالت تنظر الكثير من المؤسسات للعلاقات العامة بانها علما ناميا لم يتطور بالدرجة الكافية، لذا على المؤسسات الحديثة التحرر من الأفكار القديمة التي لصقت باه منذ زمن، فما زال يعتقد الكثيرون أن العلاقات العامة ليست سوى مجرد عملية نشر في المطبوعات الاعلامية أو شراء حيز في التلفزيون أو الراديو، فالمسألة ليست مسألة نشر أو بث،

بل المشكلة هي رسم استراتيجية واعية لأهداف المؤسسة يتوقف نجاحها على إحكام الصلة بين جميع مراحل الاستراتيجية.

جدول رقم (6) يوضح هل تحد الاجراءات الادارية من ابداع العلاقات العامة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
موافق	19	%76
موافق الى حد ما	5	%20
غير موافق	1	%4
المجموع	25	٪100



شكل رقم (6) يوضح هل تحد الاجراءات الادارية من ابداع العلاقات العامة

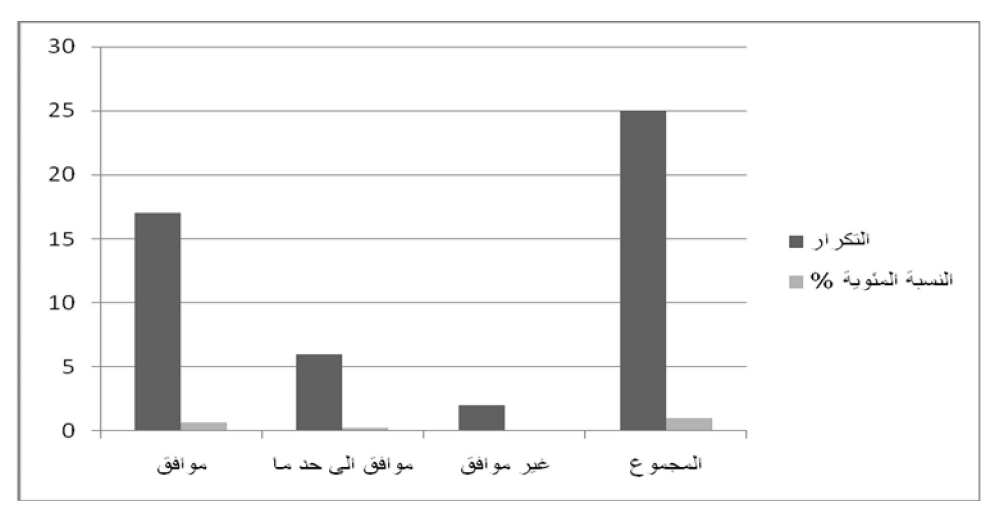
يتضح من الجدول أعلاه، أن 76٪ من مجتمع البحث يوافقون على أن الاجراءات الادارية تحد من ابداع العلاقات العامة، و20٪ من نفس المجتمع موافقون إلى حد ما و4٪ غير موافقون على أن الاجراءات الادارية تحد من ابداع العلاقات العامة في نشر مبادئ الحوكمة والعمل بها.

يلاحظ اتجاه نسبة بلغت 96٪ ترى أن الاجراءات الادارية من ابداع العلاقات العامة، وهذا مرده أن هناك بعض ادارات المؤسسة تقوم بمهام واختصاصات تنافس من خلالها العلاقات العامة، تعتبر العلاقات العامة من الوظائف الحيوية في المؤسسات الحديثة في عالم الأعمال المعقد، فهي تؤدي دوراً هاماً في مجال تسهيل عملية التواصل بين المؤسسة وجماهيرها وتحقيق الفهم المتبادل بين الطرفين.

وعلى مستوي المؤسسة تحتاج العديد من الشركات والمؤسسات في العصر الحالي إلي إدارة متخصصة في العلاقات العامة بهدف دعم ثقة الجمهور في المؤسسات وسياساتها وبناء سمعة طيبة من خلال فنون العلاقات العامة وأدوات الاتصال والاقناع الفعالة.

جدول رقم (7) يوضح هل العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
موافق	17	%68
موافق الى حد ما	6	%24
غير موافق	2	%8
المجموع	25	٪100



شكل رقم (7) يوضح هل العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية

يتضح من الجدول أعلاه، أن 68٪ من مجتمع البحث يوافقون أن العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية، فيما يوافق إلى حد ما نسبة بلغت 24٪، فيما رأت نسبة بلغت 8٪ من مجتمع البحث أنهم لا يوافقون أن العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية.

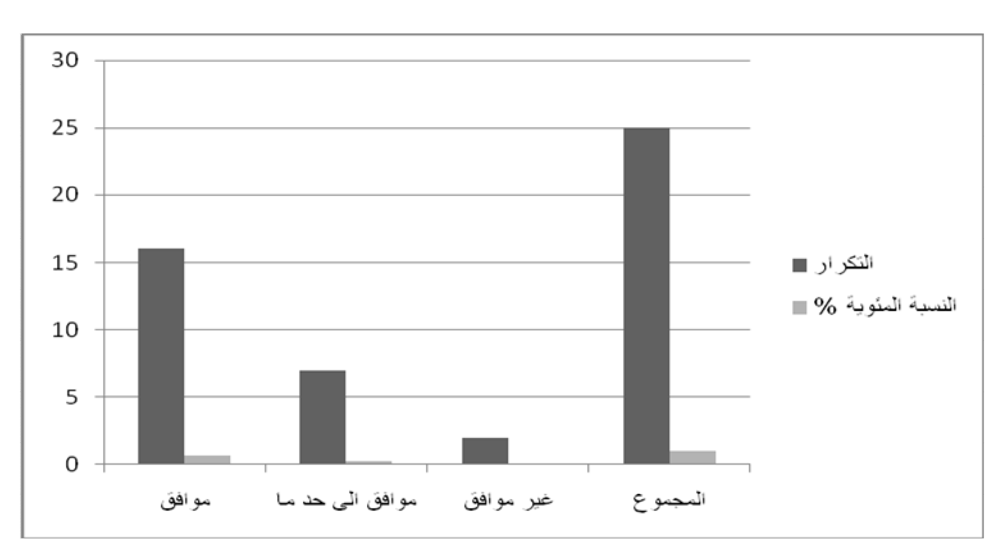
شهد مفهوم العلاقات العامة تطوراً لافتاً، وأصبحت إدارة العلاقات العامة تحظى في كثير من المنظمات الدولية الحديثة بالاهتمام كإحدى أهم الإدارات الداعمة للقرارات الإدارية، وقياس الرأي العام، والتواصل مع وسائل الإعلام من خلال تقديم المعلومة الصحيحة، إضافة إلى دورها الهام في ربط المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي، إلا أن المفارقة تتمثل في وجود انطباع سائد في المجتمعات العربية ينتقص كثيراً من أدوار ومسئوليات هذه الإدارة، وهذا ما يدعونا للقول بضرورة زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة لتقوم بدورها في زيادة شرح سياسة المؤسسة وخططها للجمهور.

يلاحظ اتجاه نسبة بلغت 92٪ ترى أن العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية، وهذا مرده أن ادارات العلاقات العامة في المؤسسات تقوم بمهام واختصاصات لا تمت اليها بصلة، وتترك المهام الحقيقية التي يجب

ان تقوم بها، وهذا ما يدعونا للقول ان تكون العلاقات العامة في الموقع الهيكلى الصحيح في المؤسسة، وتعينها للقيام بواجباتها التي تساعد في نشر صورة طيبة عن المؤسسة بالنسبة للجمهورين الداخلي والخارجي.

جدول رقم (8) يوضح هل الاجراءات الادارية لم ترقى الى تطوير مستوى العلاقات العامة في التأثير على الجمهور

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
موافق	16	٪64
موافق الى حد ما	7	%28
غير موافق	2	٪8
المجموع	25	٪100



شكل رقم (8) يوضح هل الاجراءات الادارية لم ترقى الى تطوير مستوى العلاقات العامة في التأثير على الجمهور

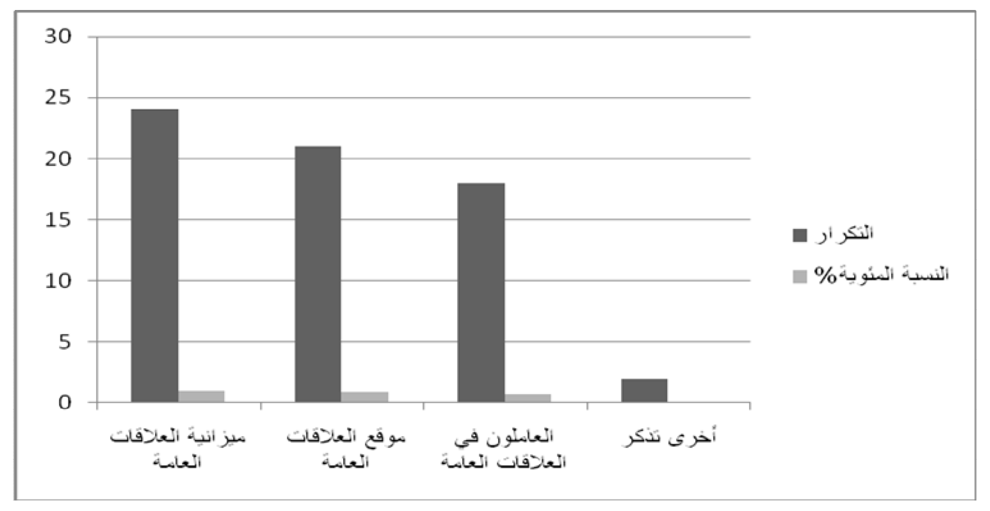
يتضح من الجدول أعلاه، أن 64٪ من مجتمع البحث موافقون على أن الاجراءات الادارية لم ترقى الى تطوير مستوى العلاقات العامة في التأثير على الجمهور، و28٪ ترى انها موافقة إلى حد ما، فيما ترى فئة من مجتمع البحث ونسبتها 8٪ بانها غير موافقة.

يلاحظ اتجاه نسبة بلغت 92٪ ترى أن الاجراءات الادارية لم ترقى الى تطوير مستوى العلاقات العامة في التأثير على الجمهور، حيث تعد المنظمات نتاجا مجتمعيا، ولا تقوم لمجرد الوجود ذاته، بمعنى أن كل منظمة في المجتمع تعمل على تحقيق هدف معين لأفراد المجتمع.على هذا الأساس أصبح للعلاقات العامة دورا هاما بالنسبة لأفراد المجتمع أو جمهور المنظمة على وجه التحديد في الاعتراف بوجود المنظمة، فالجماهير هي التي تمنح الدعم والتأييد الذي تحتاجه أي منظمة في ظل تنوع وتنافس المنظمات، وتنامي أهمية الرأي العام،

وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي، وأيضاً الحاجة إلى الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، وكإفراز طبيعي للعولمة وثورة المعرفة.

جدول رقم (9) يوضح أكثر العقبات التي تقف في سبيل اهداف الحوكمة

لفئة	التكرار	النسبة المئوية٪
ميزانية العلاقات العامة	24	%96
موقع العلاقات العامة	21	%84
العاملون في العلاقات العامة	18	%72
أخرى تذكر	2	%8



شكل رقم (9) يوضح أكثر العقبات التي تقف في سبيل تحقيق اهداف الحوكمة

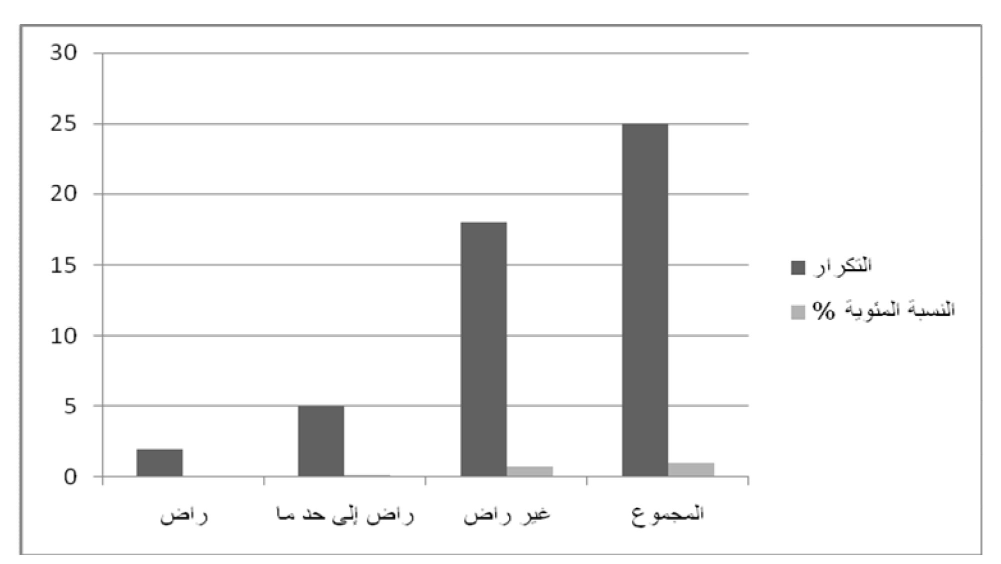
يتضح من الجدول أعلاه، أن أكثر العقبات التي تقف في سبيل تحقيق اهداف الحوكمة فيما يخص العلاقات العامة وقدرنها في هذا الجانب، هي ميزانية العلاقات العامة بنسبة بلغت 96٪، ثم موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 84٪، تليها من العقبات العاملون في العلاقات العامة في المؤسسات هناك من ينظر انهم ليسوا على دراية بطبيعة ومهام العلاقات العامة بنسبة 72٪، ثم اخرى تذكر بنسبة 8٪.

أن الحوكمة تعتبر أحدث توجه عالمي لإحكام الرقابة على إدارات الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها، وحثها على حماية من أصحاب المصالح، وتحسين أدائها وممارساتها، وتوفير الشفافية في التقارير المالية وغير المالية الصادرة عنها، كما تؤدى الحكومة الجيدة الفعالة إلى الاكتشاف المبكر لانخفاض مستويات الأداء التشغيلي والمالي وأدارى ومستويات الإفصاح والشفافية بالشركات وعلاجه فور اكتشافه، وهذه المفاهيم تتطلب وجود أدارة للعلاقات العامة قادرة على عكس كل هذه الامور لجمهور المؤسسة،

وعدم وجود العلاقات العامة القوية والفاعلة فإن نشاط المؤسسة غير مجدى ولن يؤدى الى نتائج حقيقية وملموسة.

جدول رقم (10) يوضح مدى رضا المبحوث عن الاجراءات الادارية تجاه العلاقات العامة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
راض	2	%8
راض إلى حد ما	5	%20
غير راض	18	%72
المجموع	25	٪100



شكل رقم (10) يوضح مدى رضا المبحوث عن الاجراءات الادارية تجاه العلاقات العامة

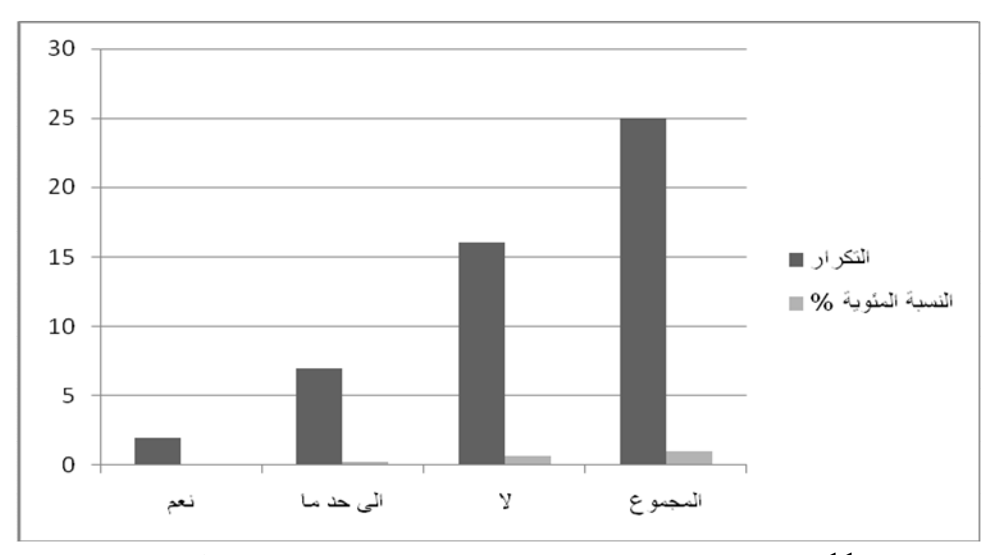
يتضح من الجدول أعلاه، أن 72٪ من مجتمع البحث غير راضون عن الاجراءات الادارية في المؤسسات العربية تجاه العلاقات العامة، و20٪ راضون إلى حد ما، و8٪ راضون تماماً. يلاحظ أن مجموع غير الراضون والراضين إلى حد ما تصل إلى نسبة 94٪ وهى نسبة عدم رضا عالية عن الاجراءات الادارية تجاه العلاقات العامة في المؤسسات العربية، من هنا يمكن القول بضرورة تفعيل الاجراءات الإدارية وأدواتها بشكل سليم ضمانا لناجح العلاقات العامة من تأدية دورها.

يمكن التدليل على أهمية العلاقات العامة ودورها في تحقيق أهداف الحوكمة في أن عدم الإفصاح عن خسائر معينة للمؤسسة نافعا من وجهة نظر الإدارة العليا، ولكنه ليس كذلك بالنسبة للجمهور، ومن هنا ينشأ الصراع ويزداد طلب الجمهور خاصة حملة الأسهم على المعلومات لمراقبة الإدارة، هذا الاسلوب هو دفن

الرؤوس في الرمال والاختباء حتى تنتهي الأزمة وتمر من دون خسائر، وقد كان هذا النهج هو المثالي في زمان الإعلام التقليدي، أما الآن مع وسائل الاعلام الجديد لم يعد هذا الاسلوب ناجعا، فالمعلومة التي تبخل بها اليوم تجد أن آلافاً غيرك يتبرعون بها بكل سخاء ولا تدري من أين يبدأ خط المعلومة، ولا تستطيع سد كل الثقوب لمنع التسريب. ومنها ستنطلق الشائعات تنهش في جسد المؤسسة حتى تصل إلى مرحلة لا يمكن إنكارها حتى لو تقدمت بالبيانات السليمة والصحيحة متأخراً.

جدول رقم (11) يوضح مدى لعب العلاقات العامة لدور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
نعم	2	%8
الى حد ما	7	%28
لا	16	%64
المجموع	25	٪100



شكل رقم (11) يوضح مدى لعب العلاقات العامة لدور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة

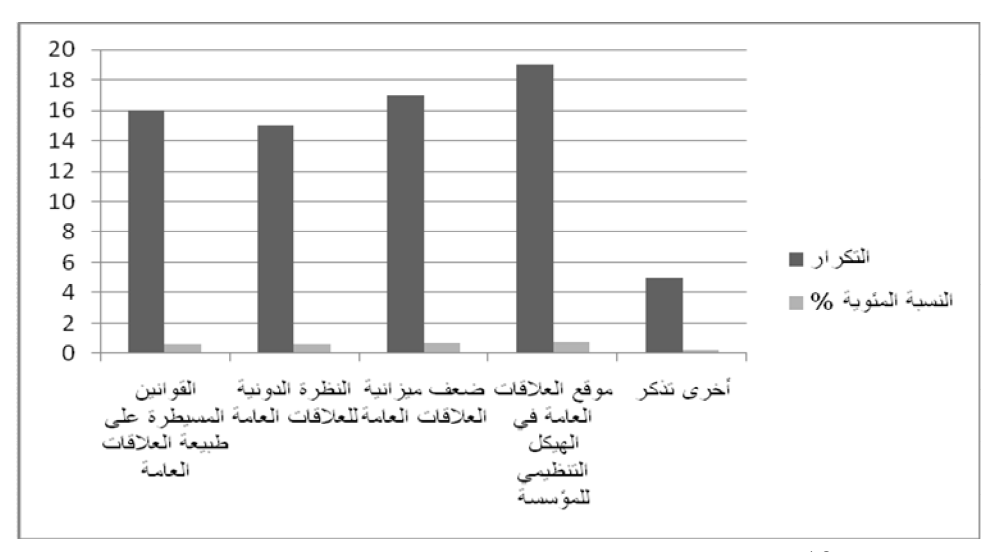
يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة 64٪ من مجتمع البحث ترى أن في ظل وضعية العلاقات العامة الحالية بالدول العربية لا يمكن لها لعب دور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة، فيما ترى نسبة وقدرها 28٪ أنها ممكن ان تقوم بهذا الدور إلى حد ما إذا تم تغير النظرة والمواقف تجاه العلاقات العامة وتم تمليكها المعلومات اللازمة لنشر مبادئ الحوكمة سعيا لنشرها بين العاملين في المؤسسة، وهناك فئة بلغت 8٪ ترى أنه يمكنها تمام القيام بهذا الدور رغم العقبات المذكورة، واحدة من المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة هي ضرورة توافر المعلومات بشكل منتظم مما يساعد الادارة على اتخاذ القرار المناسب وفى الوقت المناسب مع ضرورة ان تحدد الشركة الاهداف التي تسعى الى تحقيقها مع عرض تقرير نشاط يوضح

مدى تحقق هذه الاهداف بشكل سنوي، وهذه واحدة من مسئوليات العلاقات العامة التي تهدف في **المجال الإداري** الى:-

1. تشجيع مبادرات بعض الإداريين لحل المشكلات التي قد تعرقل العمل.
2. تنشيط المناقشات الهادفة إلى التطوير الإداري.
3. نقد الإجراءات والقوانين التي تعيق حرية الإبداع والعمل.

جدول رقم (12) يوضح العقبات التي تحول دون نجاح العلاقات العامة في المؤسسة وتحول دون تحقيق أهداف الحوكمة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية ٪
القوانين المسيطرة على طبيعة العلاقات العامة	16	%64
النظرة الدونية للعلاقات العامة	15	%60
ضعف ميزانية العلاقات العامة	17	%68
موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	19	%76
أخرى تذكر	5	%20



شكل رقم (12) يوضح العقبات التي تحول دون نجاح العلاقات العامة في المؤسسة وتحول دون تحقيق أهداف الحوكمة

تم تفسير الجدول بطريقة مغايرة للجداول الاخرى، حيث تم السماح باختيار أكثر من بديل، يتضح من الجدول أعلاه، أن من أهم العقبات التي تقف عائقاُ أمام دون نجاح العلاقات العامة في المؤسسة وتحول دون تحقيق أهداف الحوكمة:-

76% من مجتمع البحث يرى أن أهم العقبات موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

%68 يرون أن أهم العقبات هي ضعف ميزانية العلاقات العامة.

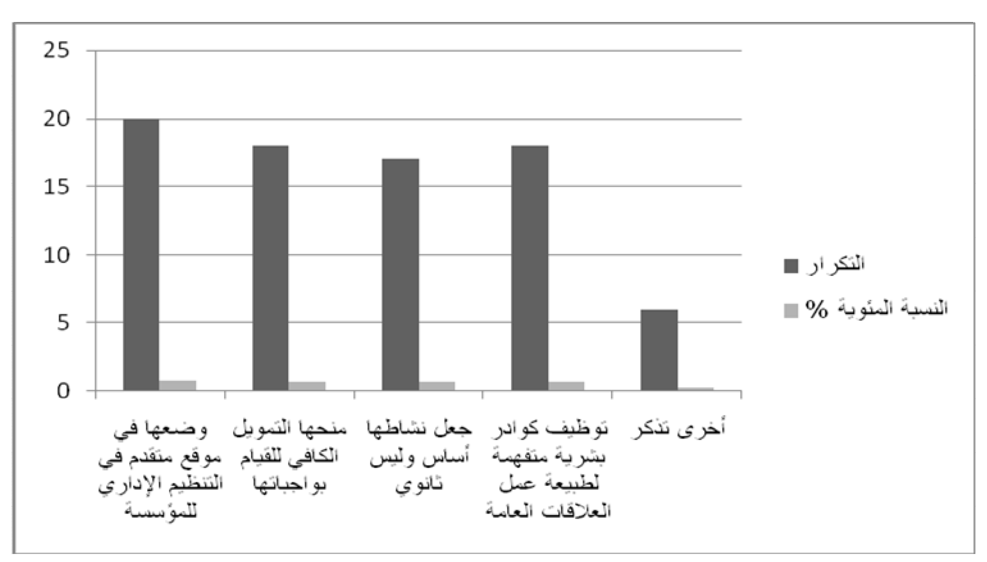
%64 يرون أن أهم العقبات هي القوانين المسيطرة على طبيعة العلاقات العامة.

%60 يرون أن أهم العقبات هي النظرة الدونية للعلاقات العامة.

%20 يرون أن أهم العقبات هي أخرى تذكر، وقد ذكروا بعض العقبات تم تضمينها مع نتائج الدراسة.

جدول رقم (13) يوضح المقترحات التي يمكن أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة التي يمك أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
وضعها في موقع متقدم في التنظيم الإداري للمؤسسة	20	%80
منحها التمويل الكافي للقيام بواجباتها	18	%72
جعل نشاطها أساس وليس ثانوي	17	%68
توظيف كوادر بشرية متفهمة لطبيعة عمل العلاقات العامة	18	%72
أخرى تذكر	6	%24



شكل رقم (13) يوضح المقترحات التي يمكن أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة التي يمكن أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة

تم تفسير الجدول بطريقة مغايرة للجداول الاخرى، حيث تم السماح بإختيار أكثر من بديل، ويتضح من خلاله، أن من أهم المقترحات التي يمكن أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة هي كالاتي:-

80٪ يرون أهم المقترحات وضع العلاقات العامة في موقع متقدم في التنظيم الإداري للمؤسسة.

72٪ يرون أن أهم المقترحات منح العلاقات العامة التمويل الكافي للقيام بواجباتها.

72٪ يرون أن أهم المقترحات توظيف كوادر بشرية متفهمة لطبيعة عمل العلاقات العامة.

68٪ يرون أن أهم المقترحات جعل نشاط العلاقات العامة أساس وليس ثانوي.

24٪من مجتمع البحث يرى أن أهم المقترحات أخرى تذكر، وقد ذكروا مقترحات تم تضمينها مع التوصيات.

المبحث الثالث:-

مؤشرات تحليل المعلومات

بالوقوف علي تساؤلات البحث:-

أ. ما هو دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة؟.

أن العلاقات العامة تقوم على نشر قوانين الالتزام بالمؤسسية من خلال مطبوعات ووسائل الإعلام التي تقوم على انتاجها للتواصل مع الجمهور، حيث تقوم العلاقات العامة بنشر مفاهيم الشفافية والإفصاح بين إدارة الشركة من ناحية وجميع الأطراف أصحاب العلاقة بنشاطها بما في ذلك المديرون والمستثمرون والموظفون والعملاء بهدف ضمان سلامة أعمال الشركة والحفاظ على حقوق حملة الأسهم وتحقيق المعاملة العادلة لهم مع التأكيد على مسئولية مجلس إدارة الشركة، وهذا ما يدعونا للقول أن ضمان وجود التطبيق العلمي للعلاقات العامة داخل المؤسسة يساهم في نشر ثقافة ومبادئ الحوكمة، وذلك من خلال إعداد التشريعات والقوانين المنظمة للمؤسسة لضمان كفاءتها وأداء عملها بالصورة المثلى.

هل لعبت العلاقات العامة دور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة

بالرجوع للجدول رقم (11) يتضح، أن نسبة 64٪ من مجتمع البحث ترى أن في ظل وضعية العلاقات العامة الحالية بالدول العربية لا يمكن لها لعب دور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة ونشر ثقافة ومفهوم الحوكمة والإدارة والمسئولية الاجتماعية، فيما ترى نسبة وقدرها 28٪ أنها ممكن ان تقوم بهذا الدور إلى حد ما إذا تم تغير النظرة والمواقف تجاه العلاقات العامة وتم تمليكها المعلومات اللازمة لنشر مبادئ الحوكمة سعيا لنشرها بين العاملين في المؤسسة، وهناك فئة بلغت 8٪ ترى أنه يمكنها تمام القيام بهذا الدور رغم العقبات المذكورة.

ما هي العقبات التي تحول دون تحقيق العلاقات العامة لأهداف الحوكمة

1. 76٪من مجتمع البحث ترى موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. 68٪ من مجتمع البحث يرى أن أهم العقبات ضعف ميزانية العلاقات العامة.
3. 64٪ من مجتمع البحث ترى القوانين المسيطرة على طبيعة العلاقات العامة.

4. 60٪من مجتمع البحث يرى أن أهم العقبات النظرة الدونية للعلاقات العامة.
5. 20٪ من مجتمع البحث يرى أن أهم العقبات أخرى تذكر.

نتائج الدراسة الميدانية

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:-

1. 44٪ من مجتمع البحث حاصلون على درجة الأستاذ المساعد، وأن 36٪ حاصلون على درجة المحاضر، وأن 12٪ حاصلون على درجة الاستاذ المشارك، وأن 8٪ حاصلون على درجة البروفيسور.
2. 76٪ من مجتمع البحث يوافقون على أن الاجراءات الادارية تحد من ابداع العلاقات العامة، و20٪ من نفس المجتمع موافقون إلى حد ما و4٪ غير موافقون على أن الاجراءات الادارية تحد من ابداع العلاقات العامة في نشر مبادئ الحوكمة والعمل بها.
3. 68٪ من مجتمع البحث يوافقون أن العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية، فيما يوافق إلى حد ما نسبة بلغت 24٪، فيما رأت نسبة بلغت 8٪ من مجتمع البحث أنهم لا يوافقون أن العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية.
4. 64٪ من مجتمع البحث موافقون على أن الاجراءات الادارية لم ترقى الى تطوير مستوى العلاقات العامة في التأثير على الجمهور، و28٪ ترى انها موافقة إلى حد ما، فيما ترى فئة من مجتمع البحث ونسبتها 8٪ بانها غير موافقة.
5. أكثر العقبات التي تقف في سبيل تحقيق اهداف الحوكمة فيما يخص العلاقات العامة وقدرنها في هذا الجانب، هي ميزانية العلاقات العامة بنسبة بلغت 96٪، ثم موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 84٪، تليها من العقبات العاملون في العلاقات العامة في المؤسسات هناك من ينظر انهم ليسوا على دراية بطبيعة ومهام العلاقات العامة بنسبة 72٪، ثم اخرى تذكر بنسبة 8٪.
6. 64٪ من مجتمع البحث ترى أن في ظل وضعية العلاقات العامة الحالية بالدول العربية لا يمكن لها لعب دور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة، فيما ترى نسبة وقدرها 28٪ أنها ممكن ان تقوم بهذا الدور إلى حد ما إذا تم تغير النظرة والمواقف تجاه العلاقات العامة وتم تمليكها المعلومات اللازمة لنشر مبادئ الحوكمة سعيا لنشرها بين العاملين في المؤسسة، وهناك فئة بلغت 8٪ ترى أنه يمكنها تمام القيام بهذا الدور.
7. العقبات التي تحول دون نجاح العلاقات العامة في المؤسسة وتحول دون تحقيق أهداف الحوكمة:-
   - 76٪يرون موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.
   - 68٪يرون ضعف ميزانية العلاقات العامة.
   - 64٪يرون القوانين المسيطرة على طبيعة العلاقات العامة.

توصيات الدراسة

بمراجعة نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:-

1- الاهتمام بدور الاعلام في نشر مفاهيم الحوكمة علي جميع أوساط المجتمع، لان أنسان اليوم في حاجة الى زيادة معلوماته بنظم الحوكمة واليات تطبيقها والنتائج المتوخاة منها، من خلال تعريف الفرد العادي بمفاهيم الشفافية والإفصاح والإدارة.

2- العمل على عقد المؤتمرات العلمية في مجال الادارة الرشيدة، مع ضرورة القيام برصد وتوصيف وتحليل ما ينشر على وسائل الاعلام واخضاعه للدراسات المتعمقة بهدف الكشف عن اتجاهات الرأي العام في القضايا التي تهم المؤسسة باعتبار ان جمهور المؤسسة عضو فاعل وأساسي من أعضاء المؤسسة.

3- ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل توعوية للإعلاميين والصحفيين، من خلال تعريفهم بمفاهيم الشفافية والافصاح. وذلك بهدف تسهيل نشر مفاهيم الحوكمة لجميع الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

4- ضرورة قيام المؤسسات والشركات بالاتفاق مع المراكز البحثية لمشاركتها المزيد من التحليل والدراسة للأوضاع الراهنة للمؤسسة، حتى تتمكن من زيادة قدرتها على التأثير في الجمهور ويتطلب هذا وجود ادارة للعلاقات العامة قادرة على احداث التأثير المطلوب.

5- ضرورة تمكين العلاقات العامة من تأدية دورها على الوجه الاكمل، من خلال توفير المعلومات لها بشكل منتظم مما يساعدها على مساعدة الادارة على اتخاذ القرار المناسب، مع المساعدة على بلورة الوعي العام من خلال وسائل الإعلام بتثقيف الصحفيين والوصول إلى وسائل الإعلام من خلال أنشطة اعلامية.

6- المقترحات التي يمكن أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة التي يمكن أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة:-

- 80٪ ترى ضرورة وضع العلاقات العامة في موقع متقدم في التنظيم الإداري.
- 72٪ ترى منحها التمويل الكافي للقيام بواجباتها.
- 72٪ ترى ضرورة توظيف كوادر بشرية متفهمة لطبيعة عمل العلاقات العامة.

المراجع

المراجع العربية Arabic References:-

1. محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط2(القاهرة: عالم الكتب، 2004م).
2. إبراهيم إمام، **فن العلاقات العامة والإعلام**، ط2(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980م)
3. أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، ط3 (الكويت: وكالة المطبوعات، 1977م).
4. جيهان رشتي، **الإعلام الدولي**، ط1(القاهرة: دار الفكر العربي، 1986م).
5. حسين رشوان، **العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع** (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1990م).
6. روجر ويمر وجوزيف دوميك، **مقدمة في أسس البحث العلمي، مناهج البحث الإعلامي**، ترجمة صالح أبو أصبع (عمان: دار آرام للدراسات والنشر، 1997م).
7. عبداله عبدالكريم، **الحوكمة والادارة الرشيدة** (بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع، د ت).
8. محمد السماك وآخرون، **أصول البحث العلمي**، ط2(الموصل: مطبعة جامعة صلاح الدين، 1989م).
9. محمد العامري، **الإعلان وحماية المستهلك**، ط1 (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2007م).
10. محمد ناجى الجوهر، **العلاقات العامة المبادئ والتطبيق** (دبي: دار القلم، 2004م).

الرسائل الجامعيةUniversity research:-

1. سندس حسين: **أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية)**، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006.
2. محمد أحمد، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنها، 2007م.
3. وليد خلف الله ، **أخلاقيات العمل في العلاقات العامة ومدى تطبيقها في واقع الممارسة المهنية في مصر** ، جامعة جنوب الوادي، كلية الآداب قسم الإعلام ، مصر. 2008م.
4. محمد حسن، ورقة علمية **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر.**
5. محمود حموده، **آليات الحوكمة ودورها في مكافحة الفساد المالي.**

مواقع الإنترنت Web sites :-

1. **بناء وتنظيم ادارة العلاقات العامة**، تاريخ الدخول 202013/2/1م، www.gulfinnovation.com
2. **قراءات من الانترنت في حوكمة الشركات**، http://jps-dir.com/Forum، تاريخ الدخول2013/2/10م.
3. **مفهوم حوكمة الشركات**، http://islamfin.go-forum.net، تاريخ الدخول 2013/2/17م.
4. **العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية**، http://ar.wikipedia.org/wiki، تاريخ الدخول 28 / 1 / 2013م.
5. http://us2allah.ahlamontada.net، حوكمة الشركات، تاريخ الدخول2013/1/20م
6. http://www.almaany.com/home.phpتاريخ الدخول22 يناير2013م.
7. **http://www.acc4arab.com**، تاريخ الدخول 2013/1/28م.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان خاصة بأساتذة العلاقات العامة

دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات

دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة العلاقات العامة

في الفترة من {مارس 2012 – مارس 2013م}

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، ممثلا في عينة من أساتذة العلاقات العامة. وبين يديك هذا الإستبيان الذي نرجو أن تتكرم بملئه بوضع علامة ( ) أمام الإجابة التي تناسبكم، والأسئلة الواردة في هذا الإستبيان تعطيك الفرصة لكي تعبر عن اتجاهاتك وآرائك حيال الموضوع، كما نعدكم بأن المعلومات التي ستدلي بها ستكون لأغراض هذا البحث وهى في غاية السرية.

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا

إعداد:

د. نصر الدين عبد القادر عثمان

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان

أولاً:البيانات الشخصية:-

1. **العمر:-**

أقل من 35	**35 وأقل من 45**	**45 وأقل من 55**	55 فأكثر

2. **النوع:-**

ذكر	أنثى

3. **الدرجة الوظيفية:-**

محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	بروفيسور

ثانيا:حوكمة الشركات:-

4. برأيك كيف ترى وضعية العلاقات العامة داخل المؤسسة في عالمنا العربي ؟

ممتازة	جيدة	ضعيفة

5. عادة تنظر المؤسسات للعلاقات العامة بأنها نشاط ثانوي؟

نعم	الى حد ما	لا

6. الاجراءات الادارية تحد من ابداع العلاقات العامة؟

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق

7.العلاقات العامة مازال ينظر لها نظرة دونية في المؤسسات العربية ؟

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق

ثالثاً :العلاقات العامة الحوكمة :-

8. الاجراءات الادارية لم ترقى الى تطوير مستوى العلاقات العامة في التأثير على الجمهور؟

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق

9. ما هي أكثر العقبات التي تقف في سبيل تحقيق اهداف الحوكمة ، يمكن اختيار أكثر من بديل؟

المتغير	
ميزانية العلاقات العامة	
موقع العلاقات العامة	
العاملون في العلاقات العامة	
أخرى تذكر	

10. هل أنت راض عن الاجراءات الادارية في المؤسسات العربية تجاه العلاقات العامة؟

راض	
راض إلى حد ما	
غير راض	

11. تسعى عمليات الحوكمة إلى إحداث نتائج تتعلق بجودة مخرجات عمل المؤسسات، في ظل وضعية العلاقات العامة بالدول العربية هل يمكن لها لعب دور ايجابي يسهم في تحقيق أهداف الحوكمة؟

نعم	إلى حد ما	لا

رابعا : العقبات التي تقف في طريق نجاح العلاقات العامة في المؤسسة :-

12. ما هي العقبات التي تحول دون نجاح العلاقات العامة في المؤسسة وتحول دون تحقيق أهداف الحوكمة ، يمكن اختيار أكثر من بديل

الاختيار	الفئة
	القوانين المسيطرة على طبيعة العلاقات العامة
	النظرة الدونية للعلاقات العامة
	ضعف ميزانية العلاقات العامة
	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	أخرى تذكر

خامسا: مقترحات تساعد العلاقات العامة في تحقيق أهداف الحوكمة:-

13. ما المقترحات التي يمكن أن تؤدى لنجاح العلاقات العامة في تحقق أهداف الحوكمة، يمكن اختيار أكثر من بديل؟

وضعها في موقع متقدم في التنظيم الإداري للمؤسسة	
منحها التمويل الكافي للقيام بواجباتها	
جعل نشاطها أساس وليس ثانوي	
توظيف كوادر بشرية متفهمة لطبيعة وأهداف عمل العلاقات العامة	
أخرى تذكر	

تكاليف الوكالة و الحاكمية المؤسسية، دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية

اعداد

الدكتور زياد محمد زريقات

الدكتور محمد عبد الرحمن الغرايبة

لارا محمد الحدّاد

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى إسهام بعض الآليات الداخلية للحاكمية في تخفيض تكاليف الوكالة في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي للفترة ما بين 2000- 2010، وتتمثل هذه الآليات في(التمويل بالدين و الملكية المؤسسية وحجم مجلس الإدارة والمكافآت الإدارية)، كما هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر كل من فرص النمو للشركة وحجم الشركة على تكاليف الوكالة، و قد تم قياس تكاليف الوكالة بنسبة الانتفاع من الأصول. و استخدمت الدراسة بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data Analysis) لـ58 شركة صناعية أردنية، توصلت الدراسة إلى أن التمويل بالدين يعتبر من إحدى الآليات الداخلية الفاعلة في تخفيض تكاليف الوكالة، حيث تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين مستوى التمويل بالدين و تكاليف الوكالة. كما تبين أن تكاليف الوكالة تزداد في الشركات الصناعية الأردنية عندما يكون حجم مجلس الإدارة فيها كبيراً بينما تنخفض عندما يكون حجم مجلس الإدارة صغيراً و تبين أيضاً أن المكافآت الإدارية ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة احصائية مع تكاليف الوكالة وهذا يثبت الدور الهام لهذه المكافآت في تعزيز الانتماء الوظيفي للمديرين الشركات مما يساهم في تحقيق أهداف الحاكمية المؤسسية وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة. توصي الدراسة بضرورة السعي نحو التخفيف من مشكلة عدم تماثل المعلومات في بورصة عمان للأوراق المالية وذلك من خلال زيادة مستوى الإفصاح في هذه الشركات من أجل رفع مستوى الشفافية مما يزيد من ثقة المستثمرين بالشركة وبالتالي الحد من مشكلة ارتفاع تكاليف الوكالة.

الكلمات المفتاحية: تكاليف الوكالة ،الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية، بورصة عمان للأوراق المالية، مشكلة عدم تماثل المعلومات.

المقدمـــة:

اكتسبت الحاكمية المؤسسية أهمية كبيرة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ، وذلك لما شهده العالم من انعكاسات اقتصادية و أزمات مالية أثرت على أداء معظم أسواق رأس المال النامية منها والمتقدمة ، و منيت خلالها معظم الشركات العالمية و بالذات الأمريكية بخسائر فادحة ، ومما زاد من تداعيات تلك الأزمات المالية والاقتصادية الفشل الإداري للشركات وتلاعبها في القوائم المالية وتعظيم أرباحها بنسب مبالغ بها وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني و الاخلاقي ،و غير ذلك من الأسباب التي أدت الى حدوث العديد من حالات الإفلاس و العسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين و أصحاب رؤوس الأموال، ومع تزايد حدة هذه الأزمات المالية أصبح من الضروري وضع آليات يمكن من خلالها مراقبة إدارة الشركات بفاعلية والتي اصطلح على تسميتها بـــ"حوكمة الشركـــــات"أو "حاكمية الشركات"Corporate Governance""كأسلوب إداري حديث لتنظيم العلاقات المتداخلة داخل الشركة وخارجها ويقوم بتحديد مسؤوليات كل طرف بشكل دقيق بهدف حماية حقوق المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين.

وتتمثل الحاكمية المؤسسية في الإطار الذي يحدد العلاقات والمسؤوليات بين المجموعات الرئيسية في الشركات المساهمة وهم الملاك، مجلس الإدارة،الإدارة، وأصحاب المصالح وهذا الإطار يساعد الشركات على تحديد أهدافها وتعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق تلك الأهداف، ويوّفر الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة و الإدارة لمتابعة مصالح الملاك والشركة، ويسهل الرقابة الفاعلة التي تضمن الاستخدام الكفء لموارد الشركة.(OECD, 1999)

ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء تقوم على أساس الفصل بينهما فقد وجدت العديد من المشاكل تركزت أهمها في مشكلة الوكالة (Agency problem)، التي تشكل مشكلة عدم تماثل المعلومات بين المالكين والمدراء الأساس لتنامي وتفاقم هذه المشكلة وذلك نتيجة لسعي المدراء إلى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المالكين مما قد يؤثر سلبا على القيمة السوقية للشركة الأمر الذي يدفع بالمالكين إلى اتخاذ العديد من الإجراءات والتدابير و الآليات الرقابية على سلوك الإدارة وهو ما يحمل الشركة تكاليفا إضافية تعرف بتكاليف الرقابة (Monitoring Costs)، يضاف إليها ما تنفقه الإدارة من موارد في إعداد التقارير والمعلومات الإضافية التي تقدمها للمالكين لتؤكد بأّنها تعمل بأفضل ما يمكن لتعظيم ثروتهم وهذا النوع من التكلفة يسمى بتكاليف الربط (Bonding Costs)، لكن وعلى الرغم من هذا فان تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة و المالكين بشكل كامل غير ممكن وسيبقى هناك بعض الانحرافات بين قرارات الإدارة ومصلحة المالكين مما يؤدي إلى أضرار أو خسائر لابد منها في ثروة المالكين تسمى بالخسائر المتبقية, (Residual Loss) وبالنتيجة فإن التكاليف الثلاث السابقة تشكل بمجموعها تكلفة الوكالـة (Jensen and Meckling,1976).

و إن تزايد حدة مشكلة الوكالة وارتفاعها خصوصا في الأسواق النامية التي تتسم بتدني مستوى التطور والمنافسة وانخفاض السيولة ومحدودية حماية المستثمرين فيها جعل من الأهمية وضع العديد من الآليات التي يمكن من خلالها معالجة هذه المشكلة و آثارها السلبية على القيمة السوقية للشركة و بالتالي على ثروة المساهمين ، ومن بين هذه الآليات التمويل بالدين و الملكية المؤسسية و حجم مجلس الإدارة والمكافآت الإدارية.

و الأردن كغيره من الدول النامية تواجه فيه سوق رأس المال العديد من المعوقات مثل مشاكل الوكالة وعدم تماثل المعلومات و غيرها من المشاكل التي تحد من قدرة الشركات على التمويل بتكاليف منخفضة وتؤدي إلى تراجع قيمتها السوقية ، و مع دخول الأردن عصر العولمة و التحرر المالي فقد تم اتخاذ العديد من الإجراءات التي تساهم في رفع مستوى شفافية السوق و تحد من المشاكل التي تواجهه والتي تشكل عائقا أمام الاستثمارات الأجنبية و تساهم في تفاقم مشكلة الوكالة ، لذلك فإن السؤال الأهم هو ما مدى إسهام بعض الآليات الداخلية الحاكمية المؤسسية في تخفيض تكاليف الوكالة في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات الصناعية في تنمية وتقوية الاقتصاد ،و انهيار هذه الشركات سيكون له وقعا مؤلما على الأسواق المالية، مما يؤدي الى تراجع معدلات التنمية، وتفاقم البطالة وما يتبعها من تفاقم لمشاكل الفقر وعدم الاستقرار السياسي. لذلك فإن الحرص على تطبيق الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية سوف يؤدي إلى التقليل من هذه المشاكل وتحقيق التوافق بين مصالح المدراء و المالكين و الذي بدوره يؤدي إلى حماية هذه الشركات وكذلك مساعدتها على جذب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية و حماية الاقتصاد بشكل عام، كما يتبع أهميتها أيضا عامل الوقت حيث ستتناول الدراسة فترة شهد فيها العالم أزمة مالية أثرت على واقع البيئة الاقتصادية والاجتماعية في العديد من دول العالم إضافة لتناولها سوقا ناشئا كالسوق الأردني في فترة تم فيها إعادة هيكلة السوق المالي بعمان سهلت معاملاته المالية.

من هنا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام بعض الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية في تخفيض تكاليف الوكالة في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية في الفترة ما بين 2000- 2010 ، ، وتتمثل هذه الآليات في: التمويل بالدين ،الملكية المؤسسية ، **حجم** مجلس الإدارة ،المكافآت الإدارية، كما تهدف الدراسة إلى استقصاء اثر كل من فرص النمو للشركة وحجم الشركة على تكاليف الوكالة ولتحقيق هذه الاهداف واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على اساليب تحليل بيانات السلاسل الزمنية- المقطعية لتحليل بيانات عينة الدراسة المستخلصة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان حيث ستاتي الدراسة على شرحهه بالتفصيل في الجزء الذي يستعرض منهجية الدراسة وطرق التحليل المستخدمة في تقير معاملات الدراسة

الاطار النظري

ترجع نشأة حاكمية الشركات إلى فكرة"مشكلة الوكالة"(Agency Problem) التي يعود أساسها النظري إلى كل من Berle & Means(1932) الذين أشاروا إلى أن سلوك الإدارة في الشركات قد يتسم بالأنانية وذلك بسبب محاولة الإدارة تحقيق مصالحها على حساب مصالح المساهمين و هو ما يضر بثرواتهم (Shleifer & Vishny ,1997)، و هذا هو المفهوم الذي بنى على أساسه Jensen& Meckling (1976) الإطار العام لنظرية الوكالة التي أشاروا من خلالها إلى أن أنانية الإدارة وسلوكها المتضارب مع مصالح المالكين يأتي نتيجة للفصل بين الإدارة والملكية والذي بدوه يؤدي إلى تحفيز الإدارة للقيام باستغلال إمكانيات الشركة لمصالحها الشخصية مما يحمل الشركة تكاليفا تنعكس سلبا على ثروة المساهمين ،

وقد توصل Jensen (1986) إلى أن حدة مشكلة الوكالة تتفاقم مع تزايد حجم التدفقات النقدية الحرة في الشركة (Free Cash Flow) ، وعليه اقترحJensen استخدام آليات الدين وتوزيع الأرباح للتخفيض من حدة هذه المشكلة وتكاليفها ، وقد توصلت العديد من الدراسات أيضا إلى أن التمويل بالدين والملكية المؤسسية والمكافآت الإدارية تعتبر من الآليات الهامة في تخفيض تكاليف الوكالة.

و هذا ما شكل الأساس الذي تقوم عليه الحاكمية المؤسسية بإيجاد الآليات المناسبة لتقليل حجم التعارض بين الإدارة والمالكين و أثره السلبي على قيمة الشركة ، وقد أدت الانهيارات المالية في العديد من البلدان حديثا إلى الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حاكمية الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات و الإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة و المديرين والمستثمرين و أصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل.

وقد قام الأردن منذ عام 1990 بإتباع منهج التحرر المالي و ذلك من خلال تنفيذه لمجموعة من برامج الإصلاحات الهيكلية بهدف تحسين كفاءة الاقتصاد و زيادة قدرته التنافسية و محاولة دمجه في الاقتصاد العالمي (Zurigat & Gharaibeh,2011) ، و لكن و بالرغم من ذلك فقد تأثرت بورصة عمان للأوراق المالية بالأزمة المالية العالمية التي حدثت في عام 2008 و تراجعت أسعار الأسهم فيها لكن هذا التراجع كان بمعدلات منخفضة مقارنة مع غيرها من البورصات العربية و الدولية.

و تعتبر بورصة عمان للأوراق المالية سوقا ماليا صغيرا وذلك لمحدودية عدد المعاملات وانخفاض السيولة فيها ، وكغيرها من الأسواق النامية فإنها تعاني من مشكلة عدم تماثل المعلومات (Asymmetric Information Problem) التي أشار إليها كل منMyers & Majluf(1984) أي أن المعلومات تكون غير متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة بنفس القدر وخاصة للمستثمرين الخارجيين الذين يفترضون أن المدراء يمتلكون معلومات خاصة عن خصائص الشركة والفرص الاستثمارية المتاحة لها ويقومون باستغلالها لغايات تحقيق منافعهم الشخصية على حسابهم مما يدفع بهم إلى المطالبة بعلاوات وضمانات أكثر مقابل استثمارهم في الشركة ، وبالتالي ترتفع تكلفة التمويل الخارجي ، الأمر الذي ينعكس بشكل سلبي على القيمة السوقية للشركة و يرفع من تكاليف الوكالة لها (Zurigat & Gharaibeh,2011).

من هنا جاءت الحاكمية المؤسسية لتكون إحدى الحلول والمعالجات لمواجهة القيود المالية و الحد من الفساد الإداري والعمل على تحقيق الشفافية و الكفاءة في استخدام الموارد وتعظيم القيمة السوقية للشركات وتدعيم تنافسيتها بالأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية ويحقق الاستقرار في أسواق رأس المال و الأجهزة المصرفية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المطلوبة.

وعليه سوف يتناول هذا الفصل شرحا لكل من نظرية الوكالة ونظرية أولويات التمويل ونظرية التدفقات النقدية الحرة ، كما سيتناول توضيحا للحاكمية المؤسسية من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها ومبادئها و العوامل الأساسية لتطبيقها ، بالإضافة إلى توضيحه لبعض الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية و نبذة قصيرة عن الحاكمية المؤسسية في الأردن.

نظريـــــة الوكالــــــة(Agency Theory) :

تتبلور نظرية الوكالة بالعلاقة التعاقدية ما بين كل من المدراء والمالكين والدائنين في الشركات والتي ينشأ عنها ما يعرف بمشكلة الوكالة (Agency Problem) الناتجة عن الفصل بين الإدارة والملكية و التي تتمثل بتضارب المصالح ما بين كل من المالكين والمدراء والتي تعرف بتكاليف الوكالة للملكية ، وما بين كل من المالكين و الدائنين والتي تعرف بتكاليف الوكالة للديون ، وهناك العديد من الآليات التي تستخدم من اجل تخفيف هذا التضارب مثل زيادة استخدام الدين في التمويل وزيادة ملكية المدراء في الشركة بالإضافة إلى الحوافز و المكافآت الإدارية وغيرها من الآليات (Jensen & Meckling,1976).

ويرجع السبب الجوهري وراء ظهور هذه النظرية إلى مشكلة عدم تماثل المعلومات ، وذلك لان الإدارة عادة تمتلك معلومات تخص الشركة وتقوم باستغلالها لصالحها على حساب مصلحة المالكين الذين لا تتوفر لديهم مثل تلك المعلومات ، مما يسبب التضارب في المصالح ويتعارض مع أهداف الشركة ويؤدي إلى استنزاف مواردها وبالتالي تراجع ثقة المستثمرين بها و انخفاض قيمتها السوقية.

و تقوم نظرية الوكالة بمعالجة مشكلتي الاختيار المعاكس (Adverse selection Problem) و الخطر الأخلاقي (Moral Hazard) اللتان قد تنشآن نتيجة الفصل بين الإدارة والملكية مما يخلق ما يعرف في علم المالية بتضارب المصالح بين كل من المساهمين والمدراء (Jensen & Meckling,1976)،هذا التضارب يؤدي بدوره إلى تحمل الشركة لتكاليف الوكالة التي قد تزيد من تكاليف جمع الأموال من خارج الشركة وبالتالي زيادة الاعتماد على الأموال المتولدة داخل الشركة باعتبارها ارخص مصدر للتمويل.

وتتلخص تكاليف الوكالة كما توصل إليها Jensen & Meckling(1976)فيما يلي:

1- تكالــيف رقابية(Monitoring Costs) : وهي عبارة عن الحوافز يتم منحها للإدارة وتكلفة الآليات للرقابية على سلوكها.
2- تكاليف الربط (Bonding Costs): وهي عبارة عن ما تنفقه الإدارة من موارد في إعداد التقارير والمعلومات الإضافية التي تقدمها للملاك لتؤكد بأّنها تعمل بأفضل ما يمكن لتعظيم ثروتهم.
3- الخسائر المتبقية (Residual Loss): وهي عبارة عن الانحرافات بين قرارات الإدارة ومصلحة الملاك التي تؤدي إلى أضرار أو خسائر لابد منها في ثروة الملاك.

و يوجد هناك نوع آخر من التضارب ينشأ بين حاملي الأسهم و أصحاب الدين لان الشركة تتجه لاستخدام الدين في التمويل وهذا التضارب ناتج عن مشكلة نقل الثروة فيما بينهم وهو ما يعرف بـــ (Asset Substitution problem) و ذلك لشعور أصحاب الدين بأن المالكين سوف يقومون بتبديد أموالهم و استخدامها لتحقيق مصالحهم على حسابهم وهو ما يؤثر على قدرة الشركة في دفع التزاماتها مما يدفع بأصحاب الدين لطلب علاوة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة التمويل من المصادر الخارجية والتي بدورها تؤدي إلى تخلي الشركة عن بعض الفرص الاستثمارية المربحة (التي يكون صافي القيمة الحالية لها موجبا) وبالتالي تحدث مشكلة نقص الاستثمارات (Underinvestment problem) مما ينعكس بشكل سلبي على ربحية الشركة وقيمتها السوقية(Jensen & Meckling,1976) ، ولهذا فإن الشركات التي تكون لديها تكاليف الوكالة مرتفعة تميل إلى الاعتماد بشكل اكبر على مصادر التمويل الداخلية متبعة بذلك نظرية الأولويات في التمويل ل Myers and Majluf (1984) و Myers (1984) ، ومن الجدير بالذكر ان مشكلة الوكالة تتعاظم في حالة توفر تدفقات نقدية حرة وهو ما اشار الية Jensen (1986)

بالتدفقات النقدية الحرة والتي هي عبارة عن الفوائض من التدفقات النقدية بعد أن تقوم الشركة بتمويل كافة مشاريعها الاستثمارية التي يكون صافي القيمة الحالية لها موجبا. فقد توصل (Jensen(1986إلى أن المدراء في الشركات التي تكون لديها التدفقات النقدية الحرة مرتفعة يميلون إلى إنفاق تلك التدفقات في مشاريع غير مجدية اقتصاديا (التي يكون صافي القيمة الحالية لها سالبا) مما يؤدي إلى تحمل الشركة تكاليفا أسماها (Stulz (1990 بتكلفة المبالغة في الاستثمار (Over-investment Cost of Managerial Discretion) وعرفها على أنها "التكاليف التي يتحملها المساهمون نتيجة قيام المدراء باستثمار التدفقات النقدية الحرة في المشاريع غير المجدية اقتصاديا"، وعليه فإن الشركات التي تحقق أرباحا يتوقع أن تواجه تكاليفا مرتفعة للتدفقات النقدية الحرة وذلك لان احتمالية استهلاك السيولة الزائدة في المشاريع غير المجدية سوف تكون مرتفعة نسبيا ، كما يتوقع أن تزيد هذه الشركات من استخدام الدين من اجل تخفيض قيمة التدفقات النقدية الحرة التي تكون تحت تصرف المدراء.

الحاكمية المؤسسية (مفهومها و أهميتها و أهدافها):

ليس هناك تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحللين لمفهوم حاكمية الشركات ، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على الاقتصاد والمجتمع ككل(سليمان، 2006).
و يوجد هناك العديد من التعريفات الخاصة بالحاكمية المؤسسية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر تعريف لجنة (Cadbury (1992,p.1التي عرفتها على أنها"مجموعة من أنظمة الرقابة المالية وغير المالية التي يتم عن طريقها إدارة الشركات وتوجيهها والرقابة عليها"وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه كل من John & Senbet (1998,p.372) على أنها"الآليات التي يمارس من خلالها أصحاب المصلحة في المنشأة رقابة وتحكم على الأطراف الداخلية و الإدارة والتي تمكنهم من حماية مصالحهم". وباختصار يمكننا القول أن مفهوم الحاكمية المؤسسية هو تعبير واسع يتضمن مجموعة من القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في الشركات ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات و موظفوها و المعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين و الحماية التي يقدمونها لصغار المستثمرين.

وتسعى الحاكمية المؤسسية، إلى تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية منها تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي وثقة المستثمرين في أسواق رأس المال بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال فضلا عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة، هذا و تهدف أيضا إلى خلق حوافز ودوافع لدي مجلس إدارة الشركة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة الشركة و فرض الرقابة الفعالة على الشركة وتمكينها من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق رأس المال بما يؤدي إلى زيادة اجتذاب المستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للشركة (الحفناوي ،2005). كما وتهدف الحاكمية المؤسسية أيضا إلى تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنمو، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق، الذي ينعكس إلى تحقيق الكفاءة والتنمية (شوقي، 2002).

آليات حاكمية الشركات

صنف **Jensen(1993)** آليات حاكمية الشركات في أربع مجموعات وهي:

1- **الآليات التنظيمية والقانونية**: وهي عبارة عن مجموعة القوانين والتشريعات التي تفرضها الحكومة وتعتبر المراجعة الخارجية الإلزامية من أهم هذه الآليات.

2- **آليات نظام الرقابة الداخلية**: وهي التي يتم تصميمها داخل الشركة بهدف مراقبة المدراء وتوجيههم لاتخاذ قرارات في صالح أصحاب المصلحة بوجه عام ،مثل لجنة المراجعة ، خطط المكافآت والحوافز، والمراجعة الداخلية.

3- **آليات أسواق المال**: وهي عبارة عن مجموعة الآليات الرقابية التي يتم تصميمها خارج الشركة لمراقبة الإدارة لاتخاذ القرارات التي من شانها يمكن للمنشآت الاستجابة للمنافسة.

4- **شروط المنافسة في سوق المنتجات**: وتقوم هذه الآليات بوضع القيود على سلوك الإدارة لوضع الشركة في منافسة مع مثيلاتها في السوق ، وبالتالي تعتبر القدرة التنافسية للشركة أحد آليات الحاكمية.

بعض الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية:

1. التمويل بالدين Debt Financing :

عادة ما ترتبط مشكلة الوكالة داخل الشركة بالتدفقات النقدية الحرة(Free Cash Flow) لدى المدراء و عدم تماثل المعلومات (Jensen,1986) ،ومن المعروف أن زيادة التمويل من خلال الديون (خاصة قصيرة الأجل) تقوم بالتقريب بين كل من اهتمامات المدراء و المالكين وتخفيف الصراع فيما بينهم (Jensen,1986; Stulz.1990;& Ross,1976).

وقد أوضح Jensen(1986) أن التمويل بالدين يعتبر من أكثر السبل فاعلية في تجنب سوء استخدام الإدارة للتدفقات النقدية الحرة ، حيث انه للحد من تكاليف المبالغة في الاستثمار فإنه يجب على الشركات أن تقوم بزيادة مستوى الديون في هيكلها المالي مما يجعل حجم السيولة المتاحة تحت تصرف الإدارة محدودا ، وذلك لان التمويل بالدين يضع قيودا لا يستهان بها على الإدارة من خلال تعرض الشركة لمخاطر الإفلاس في حالة عدم السداد وبالتالي تنخفض قدرة المدراء على الاستثمار في مشاريع غير مجدية اقتصاديا فتنخفض تكاليف الوكالة لدى الشركة ، ويؤكد ذلك كل من Brigham & Ehrhadt (2010) حينما توصلا إلى أن الشركات التي تكون لديها التدفقات النقدية الحرة مرتفعة تميل إلى استثمارها في مشاريع غير ضرورية لا تضيف أي قيمة للشركة مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الوكالة لها.

و قد توصل كل من Myers & Majulf(1984) إلى أن التمويل من خلال الديون يساعد الشركة على تجنب اتخاذ قرارات استثمارية خاطئة والتي تنتج عادة عن مشكلة عدم تماثل المعلومات (Asymmetric Information) حيث يخضع التمويل بالدين إلى درجة اقل من مشكلة سوء الاختيار (Adverse Selection Problem) بالمقارنة مع الأسهم وذلك لان عقود الدين تعتبر أكثر أمانا لأنها تحد من قدرة الإدارة على استغلال التدفقات النقدية الحرة لتحقيق أهدافها على حساب المالكين.

وقد وافق Williams(1987) كل من Myers & Majulf(1984) حينما توصل إلى أن زيادة مستوى الرفع المالي في الشركات يؤدي إلى تخفيض تكاليف الوكالة وذلك بسبب خوف المدراء من احتمالات

الإفلاس التي تسبب خسائر مادية ومعنوية للشركة ككل وللمدراء بشكل خاص سواء كان ذلك من ناحية سمعتهم أو الرواتب و الحوافز الممنوحة لهم ،كما توصل Lasfer (1995) إلى أن التمويل بالدين يخلق حافزا لدى المدراء ليعملوا بكفاءة أكثر ويساعدهم في اتخاذ قرارات استثمارية أفضل بما يساهم في تخفيض تكاليف الوكالة ، و يوافقهم الرأي كل من Li & Cui(2003) و Zhang & Li (2008) و John(2010)حينما توصلوا إلى أن العلاقة بين التمويل بالدين وتكاليف الوكالة هي علاقة سلبية.

ولكن وعلى الرغم من ذلك فإن التمويل بالدين قد يخلق نوعا من تضارب المصالح بين المالكين والمقرضين بسبب حدوث مشكلة نقل الثروة فيما بينهم (Asset Substitution Problem) و التي قد تحفز المقرضين على طلب علاوات أكثر مما يؤدي إلى زيادة كلفة التمويل بالدين وبالتالي تخلي الشركة عن بعض الفرص الاستثمارية التي يكون صافي القيمة الحالية لها موجبا مما يؤدي إلى حدوث مشكلة نقص الاستثمارات (Underinvestment Problem) ، و انخفاض القيمة السوقية للشركة و لهذا فإن الشركات التي ترتفع فيها تكاليف الوكالة تميل إلى الاعتماد بشكل كبير على مصادر التمويل الداخلية باعتبارها الأقل كلفة من غيرها (Jensen & Meckling, 1976).

في ضوء ما تقدم تتوقع الدراسة أن يكون للتمويل بالدين تأثيرا واضحا على تكاليف الوكالة ، وذلك من خلال استخدام هذا المتغير كمتغير مستقل في نموذج الدراسة.

2. الملكية المؤسسية Institutional Ownership:

وهي عبارة عن مقدار ما تملكه المؤسسات أو الهيئات من أسهم الشركة ، و قد أظهرت العديد من الدراسات ان للملكية المؤسسية دور ايجابي في الرقابة على الشركة ، فقد توصل كل من Berle & Means(1932) إلى أن الشركات التي تكون فيها نسبة الملكية المؤسسية مرتفعة، تنخفض فيها تكاليف الوكالة وذلك لان المالكين المؤسسيين يمتلكون القدرة على الرقابة على سلوك الإدارة بالإضافة إلى قدرتهم على الحصول على الكثير من المعلومات التي قد لا تكون متاحة لغيرهم من المستثمرين ، كما أن وجودهم يعطي للشركة الحصانة بسبب تدني سيولة اسهمهم وقلة تداولها في السوق المالي ، و قد لاحظ Osagie et al,(2005) وجود علاقة ايجابية بين نسبة الملكية المؤسسية و بين سعر السهم في السوق ، فنسبة الملكية المؤسسية تعكس سعر سهم أعلى من الملكيات الفردية ، كما بين Cornett et al,(2007) أن هناك علاقة ايجابية بين نسبة الملكية المؤسسية و الإيرادات من التدفقات النقدية التشغيلية و ذلك بسبب الدور الرقابي الفعال للمستثمرين المؤسسيين في حماية مصالح الشركة و علاقاتها التجارية.

ولكن وعلى الرغم من أن المالكين المؤسسيين يساعدون في تخفيض تكاليف الوكالة إلا أنهم من الممكن أن يتسببوا بإلحاق الضرر بالشركة وذلك بسبب التعارض الذي يحصل بينهم وبين صغار المالكين والذي ينشأ عادة عندما يحصل المالكين المؤسسيين على الرقابة شبه الكاملة على الشركة والتي تسمح لهم باتخاذ (self–dealing expropriation procedures) على حساب صغار المالكين (Shleifer & Vishny ,1997) ، في ضوء ما تقدم تتوقع الدراسة أن يكون لنسبة الملكية المؤسسية تأثيرا واضحا على تكاليف الوكالة ، وذلك من خلال استخدام هذه النسبة كمتغير مستقل في نموذج الدراسة.

3. حجم مجلس الإدارة Board Size:

مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في الشركة الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم.ويعتبر مجلس

الإدارة من أكثر آليات الحاكمية المؤسسية أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحاكمية المؤسسية، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار (عوض، 2003).

ويجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقدر كاف من المعرفة و الدراية بالأمور الإدارية و بالتشريعات المتعلقة بحقوق وواجبات المجلس ، كما يجب عليهم بذل العناية المهنية اللازمة في قيامهم بمهامهم بكل نزاهة و شفافية بما يحقق أهدافها و غاياتها(هيئة الأوراق المالية، 2007).

و تعتمد فعالية مجلس الإدارة بوصفه احد آليات الحاكمية المؤسسية الداخلية على حجم المجلس، وقد ركزت العديد من الدراسات التي تخص الحاكمية المؤسسية على الدور الجوهري الذي يقوم به مجلس الإدارة في الرقابة على إدارة الشركة (Fama & Jensen,1983; Weisbach,1988; & Jensen 1993) ، وعادة تكون مجالس الإدارة ذات الحجم الكبير أكثر فعالية من مجالس الإدارة ذات الحجم الصغير ، فقد وجد كل من Pearce & Zahra (1991) أن المجالس الكبيرة تساعد على تقوية العلاقة بين الشركة و أصحاب العلاقة بها وذلك من خلال تنوع الخبرات لأعضاء المجلس وقدرتهم على التعامل مع البيئة المحيطة بشكل أفضل مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة بالشكل الأمثل، وبناء الهوية المؤسسية لها وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة للشركة ويوافقهم الرأي. Dalton et al(1999)

في حين وجد كل من (Yermack,1996;Eisenberg et al ,1998 & Beiner et al ,2004) أن مجالس الإدارة ذات الحجم الكبير تكون اقل فعالية من مجالس الإدارة ذات الحجم الصغير و ذلك لان عمليات التنسيق و الاتصال و صنع القرار في المجالس الكبيرة تكون أكثر صعوبة وتعقيدا منها في المجالس الصغيرة ، وقد توصل Jensen(1993) إلى نفس النتيجة.

في ضوء ما تقدم تتوقع الدراسة أن يكون لحجم مجلس الإدارة تأثيرا واضحا على تكاليف الوكالة ، وذلك من خلال استخدامه كمتغير مستقل في نموذج الدراسة.

4. المكافآت الإدارية Managerial Compensation:

تعتبر المكافآت الإدارية التي يتم منحها للمدراء أحد أهم آليات الحاكمية المؤسسية داخل الشركات ، فقد توصل كل من Core et al (2001) و Murphy (1999) إلى أن منح المكافآت للمدراء يعمل على تحفيزهم للقيام باتخاذ قرارات تصب في مصلحة الشركة و تعظم الثروة للمالكين (المساهمين) فيها.

على وجه الخصوص، فقد أوضح Core et al (2001) انه إذا كان لحملة الأسهم القدرة المباشرة في الرقابة على تصرفات المدراء التنفيذيين و فرص النمو للشركة، فليس هناك حاجة لمنح المدراء أية حوافز إدارية. ولكن و بسبب وجود مشكلة عدم تماثل المعلومات بين المدراء و حملة الأسهم فإنه من الضروري أن يتم منح المدراء حوافز ومكافآت إدارية بالإضافة إلى حق التملك في الشركة ذاتها ،كما توصل كل من Jensen & Murthy(1990) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز الممنوحة و الأداء المالي للشركات ، أما Murphy (1990) فقد وجد أن نوع الحافز و ليس مستواه (قيمته) هو من يحفز المدراء لزيادة قيمة الشركة ،و أوضح أن أداء الشركة يرتبط بعلاقة ايجابية مع نسبة الحوافز الممنوحة للمدراء التنفيذيين في الشركة ،في ضوء ما تقدم تتوقع الدراسة أن يكون للحوافز الممنوحة لمجلس الإدارة تأثيرا واضحا على تكاليف الوكالة ، وذلك من خلال استخدامها كمتغير مستقل في نموذج الدراسة.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت الأبعاد المختلفة لحاكمية الشركات وكذلك الآليات التي تعتمد عليها و أثر ذلك على حماية حقوق أصحاب المصالح بالشركة وعلى ممارسة الرقابة على أنشطتها بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة و يحقق أفضل منفعة ممكنة لكافة الأطراف ذات العلاقة بها وللمجتمع ككل.

توجد هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الحاكمية المؤسسية في الدول المتقدمة مقارنة بدراسات الدول النامية و يعود ذلك كما اشرنا سابقا إلى أن الدول المتقدمة قد تنبهت مبكرا لمشاكل السوق ومعوقاته وعدم تماثل المعلومات فيه و قامت باتخاذ الإجراءات والتدابير التي تضمن سلوك الإدارة الذي ومصلحة الشركة ومساهميها ، ومن بين هذه الدراسات دراسة **Singh & Davidson (2003)** التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكلفة الوكالة وهيكل الملكية والحاكمية المؤسسية توصلت هذه الدراسة إلى أن الملكية الإدارية ترتبط بعلاقة إيجابية مع نسبة الانتفاع من الأصول، ولكنها ليست ذات أهمية بالنسبة لنسبة المصاريف الاختيارية،و ان حجم مجلس الإدارة يرتبط بعلاقة عكسية مع نسبة الانتفاع من الأصول ، إلى جانب أن الملكية الخارجية من الممكن أن يكون لها أثر محدود على تقليل تكلفة الوكالة ، ولكن بالنسبة للأعضاء المستقلين الخارجيين من مجلس الإدارة فليس لهم أي دور في تقليل تكلفة الوكالة.

وفي دراسة أخرى لـ **Black et al (2003)** هدفت إلى استقصاء اثر الممارسات المختلفة للحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة ، وذلك باستخدام البيانات الأولية للشركات المدرجة في السوق الكوري ،و توصلت الدراسة إلى أن الحاكمية المؤسسية تعد عامل مهم في تفسير القيمة السوقية للشركات المساهمة الكورية، حيث وجد ارتباط إيجابي قوي بين مؤ شر الحاكمية المؤسسية الكّلي وقيمة الشركة.وفي دراسة **Li &Cui (2003)** و التي هدفت إلى معرفة اثر هيكل رأس المال على تكاليف الوكالة باستخدام عينة تضمنت 211 شركة صينية ، و توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تعتمد على الرفع المالي بشكل كبير يرتفع فيها كل من معدل العائد على الملكية و معدل دوران المبيعات أيضا ، كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين كل من تركيز الملكية ومعدل العائد على الملكية هي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية وذلك لان زيادة حصة المساهمين في الشركة تؤدي إلى تحسن الأداء المالي وبالتالي التقليل من تكاليف الوكالة.

وهدفت دراسة (Shen et al(2006إلى معرفة تأثير هياكل الملكية كآلية للحاكمية المؤسسية (ملكية مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي، الملكية الإدارية، الملكية المؤسسية) على كلّ من القيمة الدفترية والقيمة السوّقية للشركة والتي قيستا بصافي القيمة الحالية للسهم، القيمة الدفترية للسهم، أرباح السهم وسعر السهم، و أظهرت نتائج الدراسة أن ملكية مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي مرتبطة بشكل إيجابي وهام مع صافي القيمة الحالية للسهم، كما أظهرت أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين الملكية المؤسسية وملكية مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي من جهة والقيمة الدفترية للسهم من جهة أخرى ، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن ملكية مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي، الملكية الإدارية، الملكية المؤسسية كلّها لها علاقات هامة مؤّثرة على قيمة الشركة.

أما دراسة (Florackis & Ozkan(2008 فقد هدفت الى معرفة العلاقة بين كل من تكاليف الوكالة و الاليات الداخلية للحاكمية المؤسسية في المملكة المتحدة ، و قد توصلت الدراسة إلى أن التمويل بالدين يعتبر من أهم الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية ، كما توصلت إلى أن كل من الملكية الإدارية ،الحوافز الإدارية و التركيز الإداري له دور هام في التخفيف من تكلفة الوكالة بالنسبة للشركة ، وان تأثير الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية يختلف من شركة لأخرى تبعا لاختلاف فرص النمو للشركة، وقد أوضحت نتائج الدراسة ان الشركات التي تنمو بشكل متزايد تواجه مشاكل اكبر من الشركات التي تنمو بشكل بطيئ ، و ذلك بسبب مشكلة عدم تماثل المعلومات بين كل من المدراء و المالكين في الشركة.

وفي **دراسة (McKnight & Weir(2009** كان الهدف منها التعرف على أثر الحاكمية المؤسسية وهيكل الملكية على تكلفة الوكالة في الشركات البريطانية غير المالية، توصلت الدراسة إلى أن التغير في هيكل مجلس إدارة الشركة لا يؤثر على تكلفة الوكالة، كما توصلت إلى أن وجود لجان الترشيح(Nomination Committee) في الشركة يؤدي إلى زيادة تكلفة الوكالة، بالإضافة إلى أن زيادة حصة مجلس الإدارة في الشركة يساعد في تخفيف تكاليف الوكالة.

أما دراسة **(Henry (2010** فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وتكلفة الوكالة للشركات المدرجة في سوق استراليا المالي، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن تكلفة الوكالة هي أكثر وأوسع انتشارا في استراليا منها في الولايات المتحدة وبريطانيا، كما وأوضحت النتائج أن الحاكمية المؤسسية في استراليا ليست ذات نشوء ذاتي يتم تحديده من خلال تكلفة الوكالة، وأنه لا يوجد أثر للحاكمية المؤسسية على تكلفة الوكالة.

و قامت دراسة **مطر ونور (2007)** بتقييم مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، كما سعت الدراسة إلى وضع إطار عام مقترح لنظام الحاكمية الملائم للتطبيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وكذلك إلى تعميم وتعميق المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات تلتزم بمستوى

متوسط أو مقبول بمبادئ الحاكمية المؤسسية ،

كما حددت الدراسة عدة نقاط ضعف في تطبيق نظام الحاكمية المؤسسية منها :عدم التزام مجالس الإدارة كما يجب بقواعد السلوك المهني،و عدم إشراك الهيئة العامة للمساهمين في اتّخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة وحرمانهم من الإطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، عدم التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل بها، وممارسة بعض الإدارات وسائل غير مشروعة كالرشاوى والمحسوبية للحصول على العقود.

و اختبرت دراسة **الفضل** (**2007**) أثر لأربعة آليات للحاكمية المؤسسية وهي :نسبة الملكية الإدارية، حجم مجلس الإدارة، رقابة كبار حملة الأسهم والفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام على قيمة الشركة والتي قيست بواسطة معدل العائد على الاستثمار ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة الرئيسية التالية وهي وجود أثر للآليات المدروسة على قيمة الشركة عند

التعبير عنها بمعدل العائد على الاستثمار وانعدام هذا الأثر عند التعبير عنها بنسبة القيمة السوقية على القيمة الدفترية للسهم.

أما دراسة **الشحادات)2008**(فقد هدفت إلى استقصاء أثر تبّني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، أي معرفة الأهمية التي يوليها المستثمر المؤسسي لكلّ مبدأ من مبادئ الحاكمية المؤسسية المطبقة في الشركات المساهمة الأردنية ، و أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المستثمرين المؤسسيين يولون أهمية لجميع مبادئ الحاكمية المؤسسية عند تقييمهم لأوضاع الشركات المساهمة العامة الأردنية قبل اّتخاذ قرار الاستثمار بأسهمها.

و في دراسة لـ **قباجة (2008)** هدفت إلى بيان اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم، والقيمة السوقية إلى الدفترية، من جهة أخرى، ووجود علاقة عكسية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي.

وحاولت دراسة **علام (2009)** تحديد اثر بعض آليات حاكمية الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية من خلال التركيز على الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية و التي تتمثل في مجلس الإدارة وهيكل الملكية ،

و أوضحت نتائج هذه الدراسة انه لا توجد أي علاقة بين الأداء المالي وكل من نسبة تركز الملكية و عدد أعضاء مجلس الإدارة و نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في الشركة ، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي وحجم الشركة الممثل في المبيعات السنوية لها.

بينما تناولت دراسة **أبو حمام (2009)** بالتحليل والمناقشة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :أن تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم بشكل كبير في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، كما أن تطو ر ثقافة الحوكمة انعكس بشكل رئيسي علي تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها، وقد أوضح الباحث ضرورة توفر المقومات اللازمة لضمان تنفيذ الحوكمة من خلال إنشاء تنظيم إداري ومهني متكامل يقوم على أسس مصداقية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

منهجية الدراســـة

وللاستقصاء اثر الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية على تكاليف الوكالة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية استخدمت الدراسة عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية ، والبالغ عددها 76 شركة حتى نهاية عام 2010 واشتملت على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية التي تتوفر لها البيانات اللازمة لأغراض الدراسة واقتصرت على 58 شركة للفترة الزمنية الممتدة من 2000 إلى 2010 ، وقد تم اعتماد عدة معايير لأغراض تحديد عينة الدراسة من ضمنها استبعاد جميع الشركات التي أجري لها عمليات دمج أو استحواذ خلال فترة الدراسة،

واستبعاد جميع الشركات ذات البيانات غير المتوفرة أو المفقودة ،بالإضافة إلى استبعاد جميع الشركات التي تم تصفيتها أو إيقاف تشغيلها.

نموذج الدراســـة :

ولاختبار العلاقة بين المتغير التابع – تكاليف الوكالة - وبين المتغيرات المستقلة – عناصر الحاكمية المؤسسية - سيتم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد التالي (لكل من الشركة i في السنة t):

$$\text{Agency Costs}_{it} = \beta_0 + \beta_1(\text{Debt financing}_{it-1}) + \beta_2(\text{Institutional Ownership}_{it-1}) + \beta_3(\text{Board Size}_{it-1}) + \beta_4(\text{Managerial Compensation}_{it-1}) + \beta_5(\text{Firm Size}_{it-1}) + (\text{Growth Opportunities}_{it-1}) + \varepsilon\, \beta_6$$

حيث أن:

Agency Costs: المتغير التابع، ويمثل تكاليف الوكالة.

Debt Financing: التمويل بالدين.

Institutional Ownership: الملكية المؤسسية.

Board Size: حجم مجلس الإدارة.

Managerial Compensation : المكافآت الإدارية.

Firm Size: حجم الشركة.

Growth Opportunities: فرص النمو للشركة.

E: معامل الخطأ

متغيرات الدراســـة :

- **المتغير التابع**: **تكاليف الوكالة** (Agency Costs) ، وسوف يتم قياسه ب:

1- نسبة الانتفاع من الأصول (Asset Turnover Ratio):

و تقيس هذه النسبة مدى فاعلية القرارات الاستثمارية التي تتخذها إدارة الشركة ومدى قدرتها على استغلال أصولها بالشكل الأمثل. فارتفاع نسبة الانتفاع من الأصول يعني أن الشركة تقوم بإدارة أصولها بشكل كفؤ وفعال وهو ما يترتب عليه انخفاض تكاليف الوكالة،أما إذا كانت هذه النسبة منخفضة فان هذا يعني أن الشركة تقوم باتخاذ قرارات استثمارية غير مثالية أو تقوم باستخدام عوائدها في شراء أصول غير منتجة(non-revenue generating assets) مما يخلق تكاليف وكالة يتحملها حملة الأسهم ،وسوف يتم قياس هذه النسبة من خلال قسمة إجمالي المبيعات على إجمالي الأصول ، Gitman (2009) وقد استخدم هذا المقياس في دراسة Ang et al, (2000) و Singh & Davidson III (2003) وFlorackis & Ozkan(2008) وMcKnight Weir(2009) و Henry(2010)

.

- **المتغيرات المستقلة:**

1- **التمويل بالدين**(Debt Financing) : و سوف يتم قياسه من خلال قسمة إجمالي الديون على إجمالي الأصول، وقد استخدم هذا المتغير في دراسة كل من Florackis & Ozkan(2008) و McKnight & Weir (2009) و Henry (2010) ، وتتوقع الدراسة وجود علاقة سلبية بين التمويل بالدين وتكاليف الوكالة و ذلك على غرار ما توصل إليه كل من Jensen(1986) و & Myers

Majulf(1984) و Williams(1987) و Lasfer(1995) وLi& Cui(2003) و Zhang &Li (2008) و John(2010).

2- الملكية المؤسسية (Institutional Ownership): وسوف يتم قياسها من خلال نسبة المؤسسات والهيئات التي تمتلك 5٪ فأكثر من أسهم الشركة ، وقد استخدم هذا المتغير في دراسة كل من Singh & Davidson (2003) و McKnight & Weir (2009) و Henry (2010) ، وتوقع الدراسة وجود علاقة سلبية بين الملكية المؤسسية وتكاليف الوكالة حيث أن هذه المؤسسات تمتلك الخبرة والكفاءة و القدرة بالإضافة إلى القدرة على الرقابة على الشركات مقارنة بغيرها من المساهمين و بالتالي تساهم في تخفيض تكاليف الوكالة.

3- حجم مجلس الإدارة: (Board Size) وسوف يتم قياسه من خلال عدد أعضاء مجلس الإدارة في الشركة ،وقد استخدم هذا المتغير في دراسة Singh & Davidson (2003) Florackis & Ozkan(2008) و Henry (2010) ، وتتوقع الدراسة وجود علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة وتكاليف الوكالة و ذلك تماشيا مع ما توصل إليه كل من Jensen (1993) و Yermack (1996) وEisenberg et al (1998) و Singh & Davidson(2003) و Beiner et al(2004) و Florackis & Ozkan(2008) توصلوا إلى أن مجالس الإدارة الكبيرة تكون اقل فعالية من مجالس الإدارة الصغيرة و ذلك لان عمليات التنسيق و الاتصال و صنع القرار في المجالس الكبيرة تكون أكثر صعوبة وتعقيدا منها في المجالس الصغيرة مما يزيد من تكاليف الوكالة.

4- المكافآت الإدارية (Managerial Compensation): و سوف يتم قياسها من خلال إعطاء القيمة (1) للشركات التي تمنح مكافآت سنوية لأعضاء مجلس الإدارة، و إعطاء القيمة (0) للشركات التي لا تمنح للمدراء أية مكافآت ، وقد استخدم هذا المتغير في دراسة Florackis & Ozkan(2008) ، وتتوقع الدراسة وجود علاقة سلبية بين المكافآت الإدارية وتكاليف الوكالة حيث تعتبر المكافآت الإدارية إحدى الدوافع الفعالة للمدراء للعمل لصالح الشركة وأصحاب المصالح بها.

- **المتغيرات الضابطة:**

1- **حجم الشركة** (Firm Size):

تأتي أهمية حجم الشركة من أنه ينظر إليه على أنه أحد أهم محددات هيكل رأس المال فيها ، و فيما يتعلق بتكلفة الوكالة و علاقتها بحجم الشركة فقد توصل Doukas et al.(2000) إلى أن الشركات الكبيرة تعاني من مشاكل وكالة مرتفعة ، وعزى ذلك إلى تعقيد تلك الشركات وصعوبة الحصول على المعلومات التي يواجهها المالكون فيها ، و على غرار ذلك فقد توصل كل من Fama & Jensen(1983) إلى أن الشركات الصغيرة تستطيع بكفاءة مراقبة تكاليف الوكالة وضبطها وذلك من خلال إمكانية تعيين المالك مديرا للشركة بينما لا تستطيع الشركات الكبرى ذلك ، و على العكس من ذلك فقد توصل Berger et al. (2001) إلى أن الشركات الصغيرة تزداد فيها مشكلة عدم تماثل المعلومات بين المدراء

والمالكين وبالتالي تزداد فيها تكاليف الوكالة، بينما تخضع الشركات الكبرى لرقابة اكبر من قبل المستثمرين والمحللين فتنخفض فيها مشكلة عدم تماثل المعلومات وبالتالي تنخفض فيها تكاليف الوكالة.

و عليه ،من الممكن اعتبار حجم الشركة كمقياس لمشكلة عدم تماثل المعلومات بين المدراء وأصحاب العلاقة بالشركة ، فالشركات الكبيرة تكون عرضة لنشر أخبارها بسرعة اكبر من الشركات الصغيرة وذلك لان المستثمرين يهتمون بجمع ونشر المعلومات عن مثل هذه الشركات Kadapakkam et al.1998) مما يدفع بهم لمراقبتها بالتحليل والدراسة وبالتالي تنخفض مشكلة عدم تماثل المعلومات فيها وتنخفض تكاليف الوكالة.

في ضوء ما تقدم تتوقع الدراسة أن يكون لحجم الشركة تأثيرا واضحا على تكاليف الوكالة وفي هذه الدراسة تم استخدام هذا المتغير لاختبار مدى تأثيره على تكاليف الوكالة في ظل وجود متغيرات أخرى تتعلق بالشركات ، و سيتم قياسه عن طريق احتساب اللوغريتم الطبيعي لمجموع أصول الشركة وقد استخدم هذا المقياس في دراسة كل من Opler et al.,(1999) و Ferreira & Vilela (2004) و Florackis & Ozkan(2008) .

2- **فرص النمو للشركة** (Growth Opportunities) :

تتمثل فرص النمو للشركات في النمو المتوقع للأصول غير الملموسة لها مثل المهارات الإدارية وسمعة الشركة وتنافسيتها ، ولأن هذه الأصول ليس لها قيمة ملموسة وبمجرد إعلان إفلاس الشركة أو حدوث عسر مالي لها تنخفض قيمتها بشكل حاد فان هذا يؤدي إلى الحد من قدرة الشركة على استخدام الدين في التمويل (كأحد الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية) وبالنتيجة تتجه نحو التمويل باستخدام أدوات الملكية مما يرفع من تكاليف الوكالة لها ، هذا ما توصل إليه كل من Titman & Wessels (1988)و Rajan &Zainglas(1995).

و تتباين تكاليف الوكالة بشكل واضح بين الشركات التي تنمو بشكل سريع والشركات التي تنمو بشكل بطيء ، فقد توصل Jensen(1986) إلى أن تكاليف الوكالة تكون مرتفعة عندما تكون التدفقات النقدية الحرة مرتفعة بالتزامن مع النمو البطيء للشركة ، وذلك لان الاحتفاظ بالتدفقات النقدية الحرة سوف يعطي للمدراء حرية تصرف بها بشكل اكبر ويخفض من قدرة سوق رأس المال في الرقابة على قراراتهم الإدارية و بالتالي ارتفاع تكاليف الوكالة، كما توصلOpler & Titman(1993)إلى أن الشركات التي تتمتع بفرص نمو مرتفعة تخضع لرقابة أفضل من الشركات التي تنمو بشكل بطيء ، وأيضا سوف تكون لديها التدفقات النقدية الحرة منخفضة وذلك لان النقد المتاح لدى المدراء يتم إنفاقه على المشاريع التي يكون صافي القيمة الحالية لها موجبا ، هذا و كما اوضح Doukas et al.(2000) فإن الشركات التي تجمع بين النمو بشكل بطيء و تولد تدفقات نقدية حرة بشكل مرتفع سوف تكون لديها تكاليف الوكالة مرتفعة.

في ضوء ما تقدم تتوقع الدراسة أن يكون لفرص النمو في الشركة تأثيرا واضحا على تكاليف الوكالة ، وذلك من خلال استخدامها كمتغير مستقل في نموذج الدراسة ، وسيتم قياسه من خلال قسمة القيمة السوقية للشركة على القيمة الدفترية ، وقد استخدم هذا المقياس في دراسة كل من Opler et al.(1999) وShort & Keasy (1999) و Ozkan & Ozkan(2004) و Florackis & Ozkan(2008).

و في ضوء ما سبق من تحليل للأساس النظري والعملي لمتغيرات الدراسة فإنه سيتم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الآليات الداخلية للحاكمية وتكاليف الوكالة.

ومن هذه الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التمويل بالدين وتكاليف الوكالة.

الفرضية الفرعية الثانية:هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الملكية المؤسسية وتكاليف الوكالة.

الفرضية الفرعية الثالثة:هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين **حجم** مجلس الإدارة وتكاليف الوكالة.

الفرضية الفرعية الرابعة:هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت الإدارية وتكاليف الوكالة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين حجم الشركة وتكاليف الوكالة.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين فرص النمو للشركة وتكاليف الوكالة.

مصادر جمع البيانات :

استخدمت هذه الدراسة بيانات السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data Analysis) ، و التي تتضمن خصائص كل من البيانات المقطعية (Cross Sectional Data) والسلاسل الزمنية (Time Series Data) ، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يأخذ بعين الاعتبار اثر كل من العوامل الفردية وعامل الزمن (Individual & Time Effects) عند تقديره لمعادلات الانحدار.

وقد اعتمدت هذه الدراسة في الحصول على كافة البيانات والمعلومات اللازمة لمتغيرات الدراسة على المصادر الثانوية التي تشتمل على التقارير السنوية للشركات الصناعية من الموقع الالكتروني لهيئة الأوراق المالية (www.jsc.gov.jo) ، كما تم الاعتماد على البيانات والنسب المالية اللازمة من خلال دليل الشركات الصادر عن بورصة عمان للأوراق المالية ،بالإضافة إلى الكتب و الدوريات والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحاكمية المؤسسية وتكاليف الوكالة.

أسلوب تحليل البيانات :

لقد تمثل المتغير التابع بتكاليف الوكالة ، والمتغير المستقل بحاكمية الشركات و التي تشتمل على الآليات التالية: (التمويل بالدين ،الملكية المؤسسية،حجم مجلس الإدارة ، المكافآت الإدارية ، حجم الشركة ، وفرص النمو للشركة) ،وسوف تستخدم هذه الدراسة البرنامج الإحصائي (STATA) لأغراض تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث سيتم استخدام التحليلات الإحصائية التالية:

- الاختبارات الوصفية: مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى أدنى وأقصى قيمة.
- بعض الاختبارات مثل((Variance Inflation Factor (VIF) و (Breusch-Pagan Test) و (Hausman Test) و(Lagrange Multiplier Test) .
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة من خلال النموذج الذي تم بناؤه.

لقد استعرض هذا الفصل من الدراسة المنهجية المتبعة فيها بغرض تحليل اثر بعض الآليات الداخلية للحاكمية المؤسسية على تكاليف الوكالة ، كما تم توضيح كل من مجتمع وعينة الدراسة ،متغيرات

الدراسة و النموذج المستخدم فيها ، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات و أسلوب تحليلها ، وسوف نقوم في الفصل الخامس بتحليل البيانات ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

نتائج التحليل:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج تحليل الانحدار المشترك باستخدام نموذج الأثر الثابت (Fixed Effect Model) ونموذج الأثر العشوائي (Random Effect Model) ، كما تم استخدام اختبار (Hausman Test) و اختبار ((Lagrange Multiplier Test (LM)) وذلك بغرض اختيار النموذج الأفضل لتحليل النتائج.

و تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(5- 3) والجدول رقم (5- 4) إلى أن تقدير نموذج هذه الدراسة باستخدام (Panel Data Analysis)) أفضل من (Pooled Data Analysis) وذلك بالاعتماد على نتائج اختبار ((Lagrange Multiplier Test (LM)) حيث تبين أن Chi2 كان ذو دلالة إحصائية عند استخدام نسبة الانتفاع من الأصول كمقياس لتكاليف الوكالة و أيضا عند استخدام نسبة المصاريف الاختيارية كمقياس لتكاليف الوكالة مما يدل على وجود أثر للعوامل الفردية وعامل الزمن (Individual &Time Effects) و يجعل من استخدام (Panel Data Analysis) أفضل وأدق للدراسة.

وبالاعتماد على نتائج اختبار (Hausman Test) فقد وجدنا أن استخدام أسلوب الأثر العشوائي (Random Effect Model) أفضل من استخدام نموذج (Fixed Effect Model) حيث لم يكن للـ (Hausman Test.) أي دلالة إحصائية عند استخدام نسبة الانتفاع من الأصول كمقياس لتكاليف الوكالة و كذلك الأمر عند استخدام نسبة المصاريف الاختيارية كمقياس لتكاليف الوكالة.

ومن لاختبار مشكلة الانحدار المتعدد (Multicollenearity) في الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على اختبار ((Variance Inflation Factor (VIF)) الذي يبين الدرجة التي يفسر بها كل متغير مستقل بالمتغيرات المستقلة الأخرى ، وكقاعدة عامة إذا كانت قيمة الـ VIF>10 فإن هذا يشير إلى وجود ارتباط متعدد (Gujarati,2003).

وتشير النتائج المتوصل إليها في هذا الاختبار إلى عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollenearity) في بيانات الدراسة حيث كان متوسط الـ VIF أقل من 10 عند استخدام نسبة الانتفاع من الأصول كمقياس لتكاليف الوكالة وكذلك الأمر عند استخدام نسبة المصايف الاختيارية 1.16 1.08-1.34

اما لغايات اختبار تجانس تباين معامل الخطأ (Error Term) فقد قامت الدراسة باستخدام اختبار (Breusch-Pagan Test) من اجل الكشف عن مشكلة عدم تجانس التباين(Heteroskedasticity)

وقد دلّت نتائج هذا الاختبار على أن بيانات الدراسة لا تعاني من مشكلة عدم تجانس التباين حيث لم يكن لـــ(Chi2) والذي بلغت قيمته (340.) أي دلالة إحصائية ، وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية بأن تباين معامل الخطأ متجانس.

يبين الجدول رقم (5- 3) لتقدير نموذج الدراسة رقم (4- 4) لعينة الدراسة أن:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التمويل بالدين(Debt Financing) ونسبة الانتفاع من الأصول،أي انه كلما ارتفع مستوى الديون في الشركة كلما ارتفعت نسبة الانتفاع من الأصول وبالتالي

تنخفض تكاليف الوكالة لديها ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع الفرضية الفرعية الأولى للدراسة ، كما تتوافق مع دراسة كل من Jensen(1986) و

Myers & Majulf(1984) و Williams(1987) و Lasfer(1995) وLi& Cui,2003) و Zhang &Li (2008) و John(2010)، حينما توصلوا إلى أن التمويل بالدين يساهم في تخفيض تكاليف الوكالة مما يؤكد فاعلية التمويل بالدين كآلية داخلية لتخفيض تكاليف الوكالة، بينما جاءت هذه النتيجة متعارضة مع دراسة كل من Singh and Davidson(2003) التي توصلت إلى أن التمويل بالدين يرفع من تكاليف الوكالة للشركة، و عزت ذلك إلى عدم الرقابة الكافية من قبل أصحاب الدين على الشركات المقترضة.

الجدول رقم(1) : نتائج تحليل عينة الدراسة باستخدام نسبة الانتفاع من الأصول كمقياس لتكاليف الوكالة

Variables	**Fixed Effect Model**	**Random Effect Model**
Constant	1.7231 0.81 0.421	1.774 1.12 0.261
Debt Financing	.1322 5.00 (0.000)*	.0875 3.62 (0.000)*
Institutional Ownership	-.0845 -1.00 0.317	-.0180 -0.24 0.811
Board Size	-.3698 -6.59 (0.000)*	-.4243 -8.94 (0.000)*
Managerial Compensation (Dummy Variable)	.1570 1.90 (0.058)***	.1781 2.17 (0.030)**
Firm Size	.2351 0.45 0.656	.1175 0.30 0.767
Growth Opportunities	.1244 2.14 (0.033)**	.1246 2.19 (0.028)**
R-sq	19.31 %	24.96%
F- statistic	15.04 (0.000)*	114.75 (0.000)*
LM test	Chi2 statistic = 420.09 Prob >Chi2 = (0.000)*	
Hausman test	Chi2 statistic=3.89 Prob >Chi2 = 0.6921	

❖، ❖❖، ❖❖❖ تشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1٪ ،5٪ ، 10٪ على الترتيب.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل STATA.

- أما فيما يتعلق بالملكية المؤسسية (Institutional Ownership) فد دلّت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين نسبة الانتفاع من الأصول، وبالتالي عدم وجود علاقة بينها وبين تكاليف الوكالة، وجاءت هذه النتيجة لتنفي الفرضية الفرعية الثانية ، وهذا يعكس محدودية مساهمة المؤسسات والهيئات الأخرى في الرقابة على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية وهذا ما يتوافق مع دراسة(2009) McKnight & Weir فقد توصل الباحثان إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملكية المؤسسية وتكاليف الوكالة عند استخدام نسبة الانتفاع من الأصول كمقياس لتكاليف الوكالة.
- أضف إلى ما سبق فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة (Board Size) و نسبة الانتفاع من الأصول، أي انه كلما زاد عدد أعضاء المجلس كلما انخفضت نسبة الانتفاع من الأصول وبالتالي تزداد تكاليف الوكالة للشركة ، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع الفرضية الفرعية الثالثة كما تتوافق مع دراسة (1993) Jensen و (1996) Yermack و(1998) Eisenberg et al و Singh and Davidson(2003) و Beiner et al(2004) و Florackis & Ozkan(2008) فقد توصلوا إلى أن مجالس الإدارة ذات الحجم الكبير تكون اقل فعالية من مجالس الإدارة ذات الحجم الصغير و ذلك لان عمليات التنسيق و الاتصال و صنع القرار في المجالس الكبيرة تكون أكثر صعوبة وتعقيدا منها في المجالس الصغيرة مما يزيد من تكاليف الوكالة ، بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة كل من Pearce & Zahra(1991) و Dalton et al(1999) حينما توصلوا إلى أن المجالس الكبيرة تساعد على تقوية العلاقة بين الشركة و أصحاب العلاقة بها وذلك من خلال تنوع الخبرات لأعضاء المجلس وقدرتهم على التعامل مع البيئة المحيطة بشكل أفضل مما يساعدهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة بالشكل الأمثل، وبناء الهوية المؤسسية لها وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة للشركة.
- أما فيما يتعلق بالمكافآت الإدارية (Managerial Compensation) فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بينها وبين نسبة الانتفاع من الأصول أي انه كلما زادت المكافآت الإدارية كلما زادت نسبة الانتفاع من الأصول للشركة وبالتالي تنخفض تكاليف الوكالة لديها وجاءت هذه النتيجة متفقة مع الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يدل على مدى فاعلية المكافآت الإدارية كآلية داخلية للحاكمية المؤسسية في تخفيض تكاليف الوكالة.
- كما دلّت النتائج أيضا على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الشركة (Firm Size) مقاسا باللوغاريتم الطبيعي لمجموع أصول الشركة و نسبة الانتفاع من الأصول وبالتالي عدم وجود علاقة بين حجم الشركة وتكاليف الوكالة، وجاءت هذه النتيجة لتنفي الفرضية الفرعية الخامسة.
- أما فيما يتعلق بفرص النمو للشركة (Growth Opportunities) فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بينها وبين نسبة الانتفاع من الأصول، وعليه فان زيادة فرص النمو لدى الشركة يؤدي إلى زيادة نسبة الانتفاع من الأصول وبالتالي انخفاض تكاليف الوكالة وهو ما يتعارض مع الفرضية الفرعية السادسة ويدعم ما توصل إليه Florackis & Ozkan(2008) ، حيث أن مشكلة الوكالة قد تنشأ في حالة توفر تدفقات نقدية حرة بالتزامن مع غياب فرص النمو

لشركة ، وهو ما يمكن استغلاله من قبل الإدارة لتحقيق مصالحهم الشخصية ويؤثر سلبا على قيمة الشركة السوقية.

وفي ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة ، سيقوم الفصل السادس بتلخيص أهم الاستنتاجات والتوصيات المقترحة

1. يعتبر التمويل بالدين إحدى الآليات الداخلية الفاعلة في تخفيض تكاليف الوكالة في الشركات الصناعية الأردنية ، حيث تبين وجود علاقة عكسية بين مستوى التمويل بالدين و تكاليف الوكالة.
2. تزداد تكاليف الوكالة في الشركات الصناعية الأردنية عندما يكون حجم مجلس الإدارة فيها كبيرا ، بينما تنخفض عندما يكون حجم مجلس الإدارة صغيرا.
3. ترتبط المكافآت الإدارية بعلاقة عكسية مع تكاليف الوكالة وهذا يثبت الدور الهام لهذه المكافآت في تعزيز الانتماء الوظيفي وولاء المدراء للشركة مما يساهم في تحقيق أهداف الحاكمية المؤسسية وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة.
4. تتزايد نسبة الانتفاع من الأصول في الشركات الصناعية الأردنية التي تتوفر لديها فرص نمو ذات صافي قيمة حالة موجبة.

في ضوء ما سبق من استنتاجات تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات تتلخص في النقاط التالية :

1. ضرورة السعي نحو التخفيف من مشكلة عدم تماثل المعلومات في بورصة عمان للأوراق المالية وذلك من خلال زيادة مستوى الإفصاح في هذه الشركات من اجل رفع مستوى الشفافية مما يزيد من ثقة المستثمرين بالشركة وبالتالي الحد من مشكلة الوكالة.
2. ضرورة عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة لتطوير الإطار المعرفي والفلسفي والإجرائي لمفهوم"الحاكمية المؤسسية "مما يسهم في تدعيم التطبيق الفعال لعناصر الحاكمية المؤسسية.
3. ضرورة وجود مؤسسات رقابية تنظيمية وقضائية وتشريعية تستند إليها مهمة تنفيذ ومتابعة آليات تطبيق قوانين الحاكمية المؤسسية في الشركات وان تستخدم هذه المؤسسات نظاما لقياس الأداء والتقييم والمتابعة.
4. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتوسع في موضوع الحاكمية المؤسسية وأثرها على تكاليف الوكالة ومحاولة معرفة أثر آليات داخلية أخرى للحاكمية المؤسسية على تكاليف الوكالة مثل لجان المراجعة ولجان التدقيق ، ولتشتمل أيضا هذه الدراسات على قطاعات اقتصادية أخرى وذلك للوقوف على مدى التباين في تطبيق الأساليب الداخلية للحاكمية المؤسسية في هذه القطاعات.

المراجع العربية:

- أبو حمام ، ماجد إسماعيل، 2009 ،"اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- البنك المركزي الأردني، 2007، دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك في الأردن ، من الانترنت http// www.sdc.com.jo 23/7/2012.
- الحفناوي، شوقي عبد العزيز، 2005," حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي".، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- خوري، نعيم سابا .2004 .حاكمية الشركات في الأردن :واقعها ومتطلبات تعزيزها، حوار السياسات الاقتصادية، المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية، عدد(6) ، عمان، الأردن.
- سليمان، محمد مصطفى.2006. "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
- شوقي، حامد.2002. حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة. القاهرة ، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- الشحادات، محمد قاسم عبدالله .2008 .أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة المؤسسية على قرارات المستثمر المؤسسي بورصة عمان .رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الفضل، مؤيد محمد علي .2007 .العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة :دراسة حالة في الأردن،آفاق اقتصادية ، 112: 15- 71.
- طريف، جليل .2003 .تعثّر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة .من مؤتمر "لماذا تنهار بعض الشركات ؟ التجارب الدولية والدروس المستفادة لمصر"، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- علام، بهاء الدين ،2009، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية: دراسة تطبيقية ، غير منشورة ، من الانترنت http//www.eiodqa.eiod.org 14/10/2012
- عوض، أمال، 2003 ،قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية القاهرة، مصر.
- قباجة، عدنان، 2008 ،"اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، .عمان ، الأردن.
- مطر، محمد .ونور، عبد الناصر .2007 .مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ لحاكمية المؤسسية :دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي و الصناعي .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3 ، العدد 1 ،ص46- 71.

- نصر علي، عبد الوهاب و شحاتة، شحاتة السيد .2007 .مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة .الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- هيئة الأوراق المالية ، 2007 ، دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان ، من الانترنت 23/7/2012 http//www.jsc.gov.jo.

المراجع الأجنبية:

- Ajlouni, M. M. 2007. Corporate Governance and Performance: The Case of Jordanian Stock Companies. *A Research Accepted for the World Association of Sustainable Development (WASD),* UK.
- Alnajjar, Dania. 2006. Direct and Indirect Determinants of Transparency, Corporate Governance and Firm Value. Master Thesis, Banking and Finance Department, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Ang, J., Cole, R., Lin, J., 1999. Agency Costs and Ownership structure. *Journal of Finance* 55, 81–106.
- Basel Committee on Banking Supervision.2006. Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations. Bank for International Settlements.
- Beiner, S., W. Drobetz, F. Schmid, and H. Zimmermann (2004), An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation: Evidence from Switzerland, ECGI paper 34/2004.
- Berle A, Means G. 1932. The modern corporation and private property. Mcmillan, New York.
- Berger, A., F. Klapper and G. Udell.2001.The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses, *Journal of Banking and Finance, vol. 25, pp. 2127-2167.*
- Brigham, E.F.& Earhardt , M.C.2010.Financial Management Theory & Practice. 13 edition. USA.
- Cadbury, A. 1992. Report of The Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. South Quay Plaza, Marsh Wall, London.1-90.
- Cattrysse, Jan., 2005, "Reflection on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor".
- Chaing ,H.2005. An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance , *The Journal of Academy of Business* ,pp. 95-101.
- Claessens, Stijn., 2003,"Corporate Governance and Development", The international bank for Reconstruction and Development The World bank.
- Cornett,M., Marcus ,A., Saunders ,A.and Tehranian ,H.2007. The Impact of institutional Ownership on Corporate Opreating Performance , Journal of Banking and Finance , Vol.31, No.3 ,pp 1771-1794.
- Core, J. E., Guay, W., & D.Larcker.2001.,"Executive equity compensation and incentives: a survey", Working paper, University of Pennsylvania.
- Donaldson, G. 1961. Corporate Debt Capacity: A Study of Corporate Debt Policy and the Determination of Corporate Debt Capacity. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Doukas, J., Kim, C., & Pantzalis, C. 2000. Security analysts, agency costs, and company characteristics. *Financial Analysts Journal*, 56(6), 54–63.

- Drobetz, W. and Schillhofer, A. and Zimmermann, H. 2004. Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany. *European Financial Management*, 10(2): 267–293.
- Eisenberg, T., S. Sundgren and T.W Wells (1998),"Larger board size and decreasing firm Value in small firms", *Journal of Financial Economics* 48, 35-54.
- Fama, E., Jensen, M.C., 1983a. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26, 301– 325.
- Fazzari, S., Hubbard, G. & Petersen, B. (1988). Financing Constraints and Corporate Investment. *Brookings Papers on Economic Activity* I, 141-195.
- Ferreira, M., Vilela, A., 2004."Why do firms hold cash? Evidence from EMU countries". *European Financial Management* 10, 295–319.
- Fleming, G., Heaney, R., McCosker, R., 2005. Agency costs and ownership structure in Australia. *Pacific-Basin Finance Journal* 13, 29–52.
- Florackis,C. 2008, Agency Costs and Corporate Governance Mechanisms: Evidence for UK Firms, *International Journal of Managerial Finance*, Vol 4, iss:1.pp. 37-59.
- Gitman L.J.2009. Principles of Managerial Finance.12th Ed. PEARSON. Prentice Hall.
- Gujarati, D.N.2003. Basic Econometrics Fourth Edition, Irwin/McGraw-Hill: NewYork.
- Harford, J.1999. Corporate Cash Reserves and Acquisitions , *Journal of Finance* , Vol 54, pp1969-1997.
- Henry ,Darren.,2010. Agency costs, ownership structure and corporate governance compliance: A private contracting perspective. *Pacific-Basin Finance Journal* 18 (2010) 24–46.
- Jensen, M. (1986). Agency Cost Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4):305-360.
- Jensen, M.. 1993. The Modern Industrial Revolution Exist , and the failure of internal Control Systems*, Journal of Finance*, Vol. 48,PP 831-850.
- John,B. 2010. Financial Policies & The Agency Costs of Free Cash Flow: Evidence From The Oil Industry , International Review of Accounting , *Journal of Banking & Finance*.2, 408- 418 >
- John, K. and L. Senebt,.1998. Corporate Governance and Board Effectiveness*, Journal of Banking and Finance* ,Vol 22,P.371-403.
- Kadapakkam, P., Kummar, P. & Riddick, L. 1998. The Impact of Cash Flows and Firm Size on Investment: the International Evidence. *Journal of Banking and Finance*, 22,293-320.
- Kharabsheh, Buthaina.2007. Relationship Between Corporate Governance And Financial Performance Of Jordanian Commercial Banks. Master Thesis, Banking and Finance Department, Yarmouk University, Irbid ,Jordan.
- Lasfer, M.A. 1995. Agency Costs, Taxes and Debt: The UK Evidence' *European Financial Management*, 1(3), 265-285.
- Li ,H. & Cui, L. 2003. Empirical Study of Capital Structure on Agency Costs in Chinese Listed Firms , *Nature and Science* ,1 (1).

- McKnight, P.J., Weir, C., 2009. Agency costs, corporate governance mechanisms and ownership structure in large UK publicly quoted companies: a panel data analysis, *Quarterly Review of Economics and Finance* 49, 139–158.
- Murphy, K. 1999. Executive compensation. In: O. Ashenfelter, & D. Card (Eds), *Handbook of Labor Economics,* (vol.3). Amesterdam:North-Holland.
- Myers, S. 1977. Determinants of Corporate Borrowing, *Journal of Financial Economics*, 5,147-175.
- Myers,S.C. and N.S. Majluf.1984. Corporate financing investment decisions when firms have information that investors do not have, *Journal of Financial Economics*, 13,187-221.
- Monks, R. A, and Minnow, N. 2004. Corporate Governance. Third edition, Blackwell Publishing, Malden, Mass, Britain.
- OECD,1999."Principles of Corporate Governance", Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service From Http://www.oecd.org 23/7/2012.
- OECD,2004."Principles of Corporate Governance", Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service From Http://www.oecd.org 23/7/2012.
- Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R., Williamson, R., 1999. "The determinants and implications of corporate cash holdings*"*. *Journal of Financial Economics* 52, 3–46.
- Osagie,J.,Osho,G.S and Sutton ,C. 2005."The Impacts of Institutional Stock Ownership on Stock Returns and Performance: A Financial Market Perspective", *Journal of Business and Economic Research* , Vol. 3, No.3, pp 65-70.
- Ozkan A, Ozkan N. 2004."Corporate cash holdings: an empirical investigation of UK companies". *J Bank Finance*,28:2103–34.
- Park,S.2004.,"Assessing The Impact of Corporate Governance on Productivity and Growth in Korea",Tokyo. Asian Productivity Organization.
- Pearce, J. A. and Zahra, S. A.1991., 'The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance'. *Strategic Management Journal*,12, 135-53.
- Rajan and Zingales.1995.,""What Do We Know about Capital Structure? Some Evidence from International data", *Journal of Finance* 50, 1421-1460.
- Shen, M. J. and Hsu, C. C. and Chen, M. C. 2006. A Study of Ownership Structures and Firm Values Under Corporate Governance: The Case of Listed and OTC Companies in Taiwan's Finance Industry. *The Journal of American Academy of Business,* 18(1): 184- 191.
- Shleifer, A., Vishny, R.W. 1997,"A survey of corporate governance*", Journal of Finance* 52, 737-784.
- Short, H., Keasey, K., 1999. Managerial ownership and the performance of firms: evidence from the UK. Journal of Corporate Finance 5,79–101.
- Singh, M., Davidson, W.N., 2003. Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms. *Journal of Banking and Finance* 27, 793–816.
- Stulz, R. 1990. Managerial Discretion and Optimal Financing Policies. *Journal of Financial Economics*, 26, 3-27.
- Titman, S. & Wessels, R. 1988. The Determinants of Capital Structure Choice. *Journal of Finance,* 43(1), 1-19.
- Weisbach.M. 1988. Outside directors and CEO turnover, *Journal of Financial Economics*, 20, 431-460.

- Yermack, D. 1990. Higher Market Valuation of Companies with Small Boards of Directors, *Journal of Financial Economics*, 40, 185-211.
- Zhang ,H & Li ,S.2008. The Impact of Capital Structure on Agency Costs: Evidence from UK Public Companies.
- Zurigat ,Z. & Gharaibeh ,M. 2011 , Financial Liberalization and investment Sensitivity to the Cash Flow*, European Journal of Economics*, Vol 42,pp76-89.

أهمية حوكمة المؤسسات
ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق
الداخلي

اعداد

الاستاذ المساعد الدكتور عمار عصام السامرائي

الجامعة الخليجية – مملكة البحرين

مستخلص البحث

تعتبر الحاكمية المؤسسية من الموضوعات التي تهم العديد من الباحثين في فروع عديدة من مجالات العلم والمعرفة، فهي في مجملها مجموعة من الآليات النظامية والمالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب رأس المال المستثمر، وبالتالي فإنها تهدف إلى حماية أصحاب رأس المال، وتجعل المديرين يعملون على تحقيق مصالح أصحاب رأس المال.

وتوصل الباحث الى الاستنتاجات التالية ما يلي:

1 - إن حوكمة الشركات تهدف إلى وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون وتبنى المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية.

2- تطبيق الحاكمية المؤسسية يحتاج إلى مقدمات لضمان نجاح عملية الحوكمة المؤسسية مثل: تحقيق فصل للملكية عن الإدارة، تحجيم دور الإدارة في المؤسسات لصالح الاطراف الاخرى صاحبة المصالح، مراجعة أخلاقيات العمل التجاري،

3- الشفافية والفساد وجهان متناقضان لعملة واحدة وبالتالي لابد من بذل الجهود الكافية للقضاء على الفساد – حيث تعتبر الشفافية المصل المضاد للفساد.

4- إن نظام الرقابة الداخلية ولجان المراجعة داخل الشركات تلعب دوراً كبيراً في تفعيل اسلوب الحاكمية المؤسسية من خلال دراسة المخاطر والقيام بعملية الربط بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي وتحقيق الاستقلالية للوصول إلى الشفافية والإفصاح الكامل بالقوائم المالية من خلال جودة الأداء المهني.

5- إن مبادئ الحاكمية المؤسسية تعتبر نقاط مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في البنوك وبالتالي فإن تطبيقها يعتبر اهتمام متزايد بالنسبة لقرارات الاستثمار.

وبناءاً على استنتاجات البحث يوصي الباحث بما يلي:

1- العمل على زيادة الاهتمام بمكونات مفاهيم الحاكمية المؤسسية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء في الشركات من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية وغيرها.

2- العمل على تدعيم أركان ومقومات فاعلية اجهزة التدقيق الداخلي لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها على أكمل وجه لضمان تطبيق وتفعيل مبادئ الحوكمة داخل الشركات.

3- تفعيل دور اجراءات التدقيق والرقابة الداخلية في الشركات للقيام بمهامها المطلوبة منها بشكل رئيسي والعمل على زيادة كفاءة التقارير المقدمة للوصول إلى أهداف المؤسسة.

4- العمل على نشر مفاهيم الحاكمية المؤسسية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بشكل او سع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ.

5- ضرورة التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة من قبل الجمعيات المهنية التخصصية لتأهيل العاملين في الشركات للقيام بأدوارهم في ظل الإطار الجديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة فيها.

6- اعداد دليل لأخلاقيات العمل في كل مؤسسة مع ضرورة تعديله ليساير التطورات في بيئة العمل.

7- ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة واستمرار العمل بها لإنتاج تقارير مالية ذات جودة عالية واستخدامها في القرارات الاقتصادية التي تحقق الكفاية للمجتمع، ودعم ممارسات المحاسبة والمراجعة من خلال التنظيمات الثقافية والمهنية الخاصة بها.

المقدمة

أصبحت أهمية تغلغل الحاكمية في أسلوب ونمط إدارة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق فضلا عن الأزمات الاقتصادية الناجمة عن سوء ممارسة سلطات الإدارة وفي ظل تحول كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد بدرجه كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات نمومرتفعة ومتواصلة من النموالاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال،

فبالتالي حظيت قضية الحوكمة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بسبب زيادة تداخل الاقتصاديات العالمية عن طريق عولمة أسواق المال وتزايد الدور العام الذي يلعبه القطاع الخاص في مختلف الدول ومنها الدول العربية.

إن الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي خلال العقد الماضي وضعت مفهوم الحاكمية المؤسسية على قمة اهتمام مجتمع الأعمال والمؤسسات المالية الدولية ، فمنذ عام 1997 ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية وحصول عدد من الشركات على قروض هائلة من المصارف في شكل ديون قصيرة الأجل وتعسرها في السداد وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية أدت إلى عدم معرفة المساهمين، كما أن تعرض العديد من المنظمات العالمية – خاصة الشركات الأمريكية – لفضائح مالية، وبدا ذلك واضحا في ما أعلنته مؤسسة(استاندر اند بورز) عن إفلاس 216 شركة خلال عام 2001 نتيجة عجزها عن سداد التزاماتها التي بلغت (116) مليار دولار.

وكذلك ما شهده العالم في عام 2002 من فضائح انهيار العديد من المنظمات والمصارف من بينها شركة Enron - شركة WorldCom للاتصالات – البنك التجاري الكندي، بفعل العديد من الأسباب أهمها: العبث والغش والأخطاء المحاسبية والمعلومات الخفية والتضليل وتدني أخلاق إدارات الشركات والمصارف ومكاتب التدقيق العالمية – ارثر اندرسون وبرايس وتر هاو س – ونتيجة لذلك فقد المجتمع الثقة في الأنظمة الإدارية والرقابية والمحاسبية مما اثر على قرارات الاستثمار في بورصة الاو راق المالية الأمريكية والبورصات العالمية الأخرى.

إذ أدت الأزمات المالية إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية في قطاع المصارف لتفادي هذه الأزمات. ويرجع هذا إلى إن الحاكمية المؤسسية ليست مجرد شيء أخلاقي جيد يجب اعتماده، بل إن الحاكمية المؤسسية وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المصارف بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنموللاقتصاد ولمؤسسات الإعمال، ومن ثم فان المصارف لا ينبغي إن تنتظر حتى يفرض عليها إتباع معايير معينة الحاكمية المؤسسية، إذ إن إتباع المبادئ السليمة للحاكمية المؤسسية يؤدي إلى توفير الاحتياطيات اللازمة ضد سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحاكمية المؤسسية إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من

محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة.

او لا: مشكلة البحث:

نظرا ًللاهتمام المتزايد بمفهوم الحاكمية المؤسسية، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاو ن الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وكما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم التحكم المؤسسي، فقد اختلفت المعايير التي تحكمه، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير. وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك دور واهمية لتطبيق مبادئ ومفاهيم الحاكمية المؤسسية في تعزيز فاعلية اجهزة التدقيق الداخلي ؟

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث من خلال فصوله إلى:

1- التعرف على مبادئ الحاكمية المؤسسية ومفاهيمها، وأطرها النظرية.
2- بيان اهمية التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في ممارسة اعمال التدقيق الداخلي.
3- بيان دور تطبيق الحاكمية المؤسسية ومفاهيمها على فاعلية اجهزة التدقيق الداخلي.

ثالثاً: أهمية البحث:

تكمن اهمية البحث في الكشف عن اهمية ودور تطبيق مبادئ ومفاهيم الحاكمية المؤسسية ومدى علاقتها بممارسة اعمال التدقيق الداخلي وذلك نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، بعد تداعيات الانهيارات المالية فقد حرص عدد من المنظمات الدولية إلى تناو ل هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، لمساعدة الدول لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات.

ويعد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية في المؤسسات عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وسوء هذه الحوكمة يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي. وخير دليل على ذلك ما حصل في الأزمة الآسيوية.

رابعاً: تساو لات البحث:

من خلال ما تم استعراضه في مشكله البحث وأهدافه يمكن وضع التساؤلات التي يقوم عليها البحث ومفادها:-

1- ما أهمية الحاكمية المؤسسية في تعزيز فاعلية أجهزه التدقيق الداخلي.
2- ما دور الحاكمية المؤسسية في تعزيز فاعلية أجهزه التدقيق الداخلي.

خامساً: مصطلحات البحث:

الحاكمية المؤسسية: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية. (طارق حماد، 2007، ص 3)

التدقيق الداخلي: هونشاط مستقل، موضوعي، يضمن الجودة، يهدف لتأدية خدمات التوكيد والأنشطة الاستشارية المختلفة وجد لتحسين وإضافة قيمة للعمليات في المؤسسة. وهويساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها من خلال تطبيق اساليب الية ومنضبطة من اجل تطوير وتقييم فعالية انشطة إدارة المخاطر والضوابط والحاكمية المؤسسية. (www.wikipedia.org)

المحور الاو ل: الإطار المفاهيمي للحاكمية المؤسسية:

او لاً: نشأة وتطور الحاكمية المؤسسية:

لقد جرى بين الباحثين عرفا أن تنسب نشأة مجال البحث حول الحاكمية المؤسسية للنقاش الذي افتتحه كل من مانس وبريل عام 1932 حول آثار الفصل بين وظائف الملكية واتخاذ القرار الذي ميز شركات الأسهم الكبرى في الولايات المتحدة. ويترتب عن هذا الفصل خطر سلب حقوق صغار المساهمين من قبل المسيرين الذين يعملون على التملص من أية رقابة، فلم تكن هناك أنظمة رقابة لأسواق المال إلا بعد انهيار بورصة الأسهم الأمريكية مما أدى إلى الكساد الاقتصادي وهوما أدى إلى تدخل الولايات المتحدة لحماية صغار المساهمين عن طريق إنشاء لجنة الاو راق المالية (Securities And Exchange Commission) ثم لجنة عمليات البورصة فيما بعد. (Simon, Joffre,1997,P.1652)

ولاشك أن فضيحة مجموعة (Maxwell) في استثمارات ادخارات التقاعد للعاملين في الصحف البريطانية بعام 1990، وما رافقتها من ازمات في شرق آسيا بالإضافة إلى فضيحة (أنرون) العالمية كل هذه الهزات والأزمات مجتمعة كانت مسببة في عدم جدارة وأهلية الإدارة العليا التنفيذية وسكوت مجالس الإدارات وتعاو ن بعض مراجعي الحسابات الخارجيين مع الإدارات العليا التنفيذية من خلال جشعها في الاحتيال وسوء استعمال السلطة المفوضة لهم.(المنيف، 2006، ص 77)

وكانت النتيجة المنطقية لحدوث حالات الانهيارات المالية والاخفاقات التي حدثت أن سارعت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الاو راق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والاعراف والانظمة والمبادئ الاخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على ادارة الشركة، وذلك لحماية المستثمرين والاطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الاداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المدرجة في القوائم المالية المعلنة، التي يحتاج اليها مستخدموها وخاصة المستثمرون المتعاملون في سوق الاو راق المالية. وقد سميت مجموعة الضوابط والمبادئ بالحاكمية المؤسسية، ويعد وجود لجان التدقيق المستقلة في الهيكل التنظيمي بالشركات أحدى ركائز الحاكمية المؤسسية الرئيسية فيها.(المومني، 2006، ص4)

كما اتضح لنا فإن السبب الرئيسي لظهور هذا المنهج المعاصر ألا وهوالحاكمية المؤسسية هوظاهره سلوك الفساد في المؤسسات المالية بقمة الهرم في الإدارة العليا مع تكاسل واسترخاء، وفي بعض الأحيان ترابط وتماثل أعضاء مجلس الادارة مع المدير العام وجهاز الإدارة العليا في تنازلهم عن كثير من القيم والأخلاقيات

مما يدل على سوء استخدام السلطة الوظيفية لتحقيق منافعهم الخاصة فنتيجة لذلك فرض مصطلح الحاكمية المؤسسية نفسه بسرعه حتى اصبح مثار اهتمام الأجهزة الرقابية في العالم.(المنيف، 2006، ص108)

ثانيا: مفاهيم الحاكمية المؤسسية

لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحاكمية المؤسسية بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".(Alamgir,2007,p4)

كما يعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بأنها:

"نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهويحدد المسئوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهونظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل".

فعلى المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والأكاديميين للحاكمية المؤسسية يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهوالامر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل فيمكن تعريفها على إنها: (سليمان، 2008، ص 14)

"نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقة يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".

"هومجموعه من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى".

وقد عرف معهد المدققين الداخليين(IIA) الحاكمية المؤسسية في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها:

"العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحاكمية فيها"

(The Institute Of Internal Auditors)

وقد عرفت منظمة التعاو ن الاقتصادي والتنمية (OECD) عام1999 الحاكمية المؤسسية بأنها:"نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها"، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح. وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة. وبهذا الإجراء، فإن الحاكمية المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء. ويجب أن تزود الحاكمية المؤسسية الجيدة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة، والإدارة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة (البنك) والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع الشركات (البنوك) على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء. (دهمش، اسحق أبورز، 2003، ص27).

وقد عرفها الدكتور طارق حماد على أنها:

"النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".(حماد، 2007، ص4)

كما تعرف الحاكمية المؤسسية بأنها:

"مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحومسؤول".(http://www.ascasociety.org)

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن مفهوم الحاكمية المؤسسية يركز على الرقابة على الشركات وتصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم ويؤكد على أهمية مشاركة الأطراف الأخرى كالمساهمين والموظفين وغيرهم فبناء على ذلك ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الحاكمية المؤسسية على أنها:

النظام الذي يتم بموجبه إدارة الشركات والسيطرة عليها، وبالتالي فهي مجموعة من العلاقات بين جهاز إدارة شركة ما ومجلس إدارتها والمساهمين فيها وأصحاب المصلحة الآخرين. وتوفر الحاكمية الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

كما أن الحاكمية هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة الشركة سواء كانت شركة عامة او خاصة.

والحاكمية هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة

وبمعنى أخر فان الحاكمية تعنى النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية

وخلاصة ذلك أن الحاكمية المؤسسية هي: مجموعة علاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب الشأن الآخرين، كما أنها توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

ثالثاً: أهمية الحاكمية المؤسسية:

تكمن أهمية الحاكمية المؤسسية في كونها جزء من البنية التحتية المؤسساتية (القوانين، اللوائح، والمؤسسات، وآليات التطبيق الصارم) والتي تمثل سمة الأداء الاقتصادي والإداري والمالي والرقابي، كما تحفز الأداء، وتولد معدلات عوائد وربحية أعلى للشركة، مما يؤدي إلى ارتفاع إجمالي نموالإنتاجية، وهوبدوره مصدر رئيسي في النموالاقتصادي، وبوسع الحاكمية الرشيدة أن تسهم بدور فعال في الحد من الممارسات الفاسدة والاحتيالية، كما انها تعمل على كفاءه استخدام الموارد وتعظيم قيمة الجهاز المصرفي مما يمكنها من جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية للتوسع والنمووبالتالي خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص علي تدعيم استقرار اسواق المال والاجهزة المصرفية مما يؤدي الي تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة. فلهذا ولما كان له من اهمية بالنسبة لاقتصاد الدولة بشكل خاص والاقتصاد العالمي بشكل عام توجب على الاجهزة الرقابية التعامل مع هذا المفهوم بشكل جدي.(www.dr-mohamedlutfi.com)

أن مفهوم الحاكمية المؤسسية له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات والدول أن تجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي: (سليمان، 2008، ص16)

1- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي يواجها الجهاز المصرفي والدول.
2- رفع مستويات الأداء للبنوك وما يترتب علية من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها هذه البنوك والشركات.
3- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
4- زيادة قدرة الجهاز المصرفي على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
5- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات مما يترتب علية زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرار.
6- توفر قواعد الحاكمية المؤسسية الإطار التنظيمي الذي يمكن البنك او الشركة من خلاله أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيقها.

ويرى الباحث أن أهمية الحاكمية المؤسسية تكمن في أنها تعد ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله إذ إن هناك ارتباطا وثيقا بين الحاكمية المؤسسية ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف الحاكمية المؤسسية لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى ابعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسالة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات او ضعف الاحترام للبعض من مدراءها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين الحاكمية المؤسسية وكأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فهويعد كسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل، وأخيرا فهويعد كسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات والمصارف التي تعمل في ظله. فالحاكمية المؤسسية ذات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنموالشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل او الخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي فوجود الحاكمية المؤسسية ضروري ومهم لمحاربة الفساد المالي والإداري.

رابعاً: **أهداف الحاكمية المؤسسية:**

إن الممارسات الجيدة للحاكمية المؤسسية في المؤسسات سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:- (دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، CIPE، 2005، ص3)

1- العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحاكمية المؤسسية تقف في مواجهة الفساد.
2- حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية.
3- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين فالحاكمية توفر الضمان للأفراد بتحقيق أرباح واستمرار للمؤسسة المالية.
4- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.

5- الإشراف على المسئولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحاكمية الرشيدة فهي التزام من قبل المؤسسة المالية بالتصرف اخلاقيا والمساهمه في التنمية مع تحسين ظروف المعيشة للأيدي العاملة والمجتمع بشكل عام.

6- تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.

وينبغي أن يتضمن نظام الحاكمية الجيد حوافز مناسبة للإدارة حتى تستطيع تحقيق الأهداف، والتي هي في الواقع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.ومن هذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

1- تعظيم أداء الشركات.

2- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب او تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا.

3- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركة وأعضاء مجلس إدارتها.

4- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسئوليات فيما بين المشاركين (مجلس الإدارة والمساهمين).

5- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحاكمية.

فالحاكمية المؤسسية تسعى إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحاكمية بما يأتي:

1- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.

2- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.

3- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

4- زيادة الثقة في أدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمومرتفعة في الدخل القومي.(محمود، ناصر، 2009، ص)

إن الحاكمية المؤسسية قد تكون جيدة او سيئة، والجدول الآتي يبين بعض السمات والمظاهر التي يمكن أن تميز الحاكمية المؤسسية الجيدة عن السيئة، والتي يمكن استخلاصها من مقاصد المبادئ الصادرة عن (OECD):

جدول رقم (1) الفرق بين الحاكمية المؤسسية السيئة والجيدة

مظاهر الحاكمية السيئة	مظاهر الحاكمية الجيدة
التفرد في القرارات الهامة	المشاركة في اتخاذ القرارات
غياب المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب	مساءلة فاعلة
غياب الاتصال الفعال داخل المنظمة ومع محيطها الخارجي	اتصال فعال وتوزيع واضح لخطوط السلطة والمسؤولية
علاقة متوترة بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى	ارتياح واسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في الاستثمار او التعامل مع الشركة
تقارير إعلامية متواترة او مداو لات غير رسمية متنوعة تشير إلى فوضى إدارية وجودة منخفضة.	يظهر أداء الشركة سلاسة وتجاو ب سريع عند التعامل معها إضافة إلى تفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط الشركة.
تشير نتائج تحليل تقاريرها المالية إلى إنتاجية منخفضة و/او خسائر او عائد غير مجزي، وعدم أمانة إدارة الشركة وشفافية وافصاحات غير كافية.	تظهر التقارير المالية استمرار نموالشركة وتحقيق عوائد مجزية مقارنة بالشركات الأخرى وشفافية وإفصاحات كافية.
عدم استقرار العاملين وموظفي الشركة.	استقرار ملموس لدى عاملي وموظفي الشركة

(www.jps-dir.com)

خامساً: مبادئ الحاكمية المؤسسية:

المقصود بمبادئ الحاكمية المؤسسية بأنها القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة فيها،وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحاكمية المؤسسية وضعتها منظمة التعاو ن الاقتصادي والتنمية بالإضافة الي المبدأ السادس الذي تم وضعة بعد مراجعة هذه المبادئ في 2004 وهي كالتالي: (CIPE، دليل تأسيس حوكمة الشركات، 2005)

1- حقوق المساهمين:

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن المليكة الآمنة للأسهم والإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع او تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة. وتسمح هذه الإجراءات بتحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة المؤسسة وفقا لقانون الشركات.

2- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

3- دور أصحاب المصالح في الحاكمية المؤسسية:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

4- الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

5- مسئوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين وفقا لقانون الشركات.

6- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار الحاكمية المؤسسية:

حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة.

وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحاكمية المؤسسية بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة (Duty Of Care):

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty):

ويشمل ذلك المعاملة المتساو ية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

وتدعوهذه المبادئ إلى تدريب وتثقيف أعضاء مجلس الإدارة وأن يكون لديهم خبرات ومهارات عند شغلهم عضويتهم من أجل تحسين أداء المجلس. (خوري، 2005،ص38- 40)

سادسا: ركائز الحاكمية المؤسسة:

ترتكز الحاكمية المؤسسية على ثلاث ركائز وهي كالتالي:

1- السلوك الاخلاقي:

ويقصد به ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات الحميدة وبقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند تقديم المعلومات والقيام بالمسئولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

2- الرقابة والمسائلة:

وذلك يكون من خلال تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الأطراف الرقابية العامة المتمثلة في هيئة سوق المال ومصلحة الشركات وفي حالة البنوك البنك المركزي. وكذلك الأطراف الرقابية المباشرة مثل "المساهمون ومجلس الإدارة والمراجعون الداخليون والخارجيون ولجنة المراجعة"وهناك أطراف أخرى كالعملاء والمستهلكين والمودعون والمقرضون والموردون.

3- إدارة المخاطر:

وذلك من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.(حماد،2007، ص 49)

سابعاً: **الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية:**

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحاكمية المؤسسية وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح او الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل في التالي: (الجلوي، 2010، ص30)

1- المساهمين:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقومون برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- الإدارة:

وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنون والوردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

ثامناً: معايير الحاكمية المؤسسية:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحاكمية، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاو ن الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

- **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee):**

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية: (بنك الاسكندرية، 2003، ص1- 11)

1- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- استراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4- وضع آلية للتعاو ن الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات.

6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، او متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين او الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات او ترقيات او عناصر أخرى.

8- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا او إلى الخارج.

تاسعاً:محددات الحاكمية المؤسسية:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحاكمية المؤسسية من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (انظر شكل رقم 1 أدناه). وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1- المحددات الخارجية:

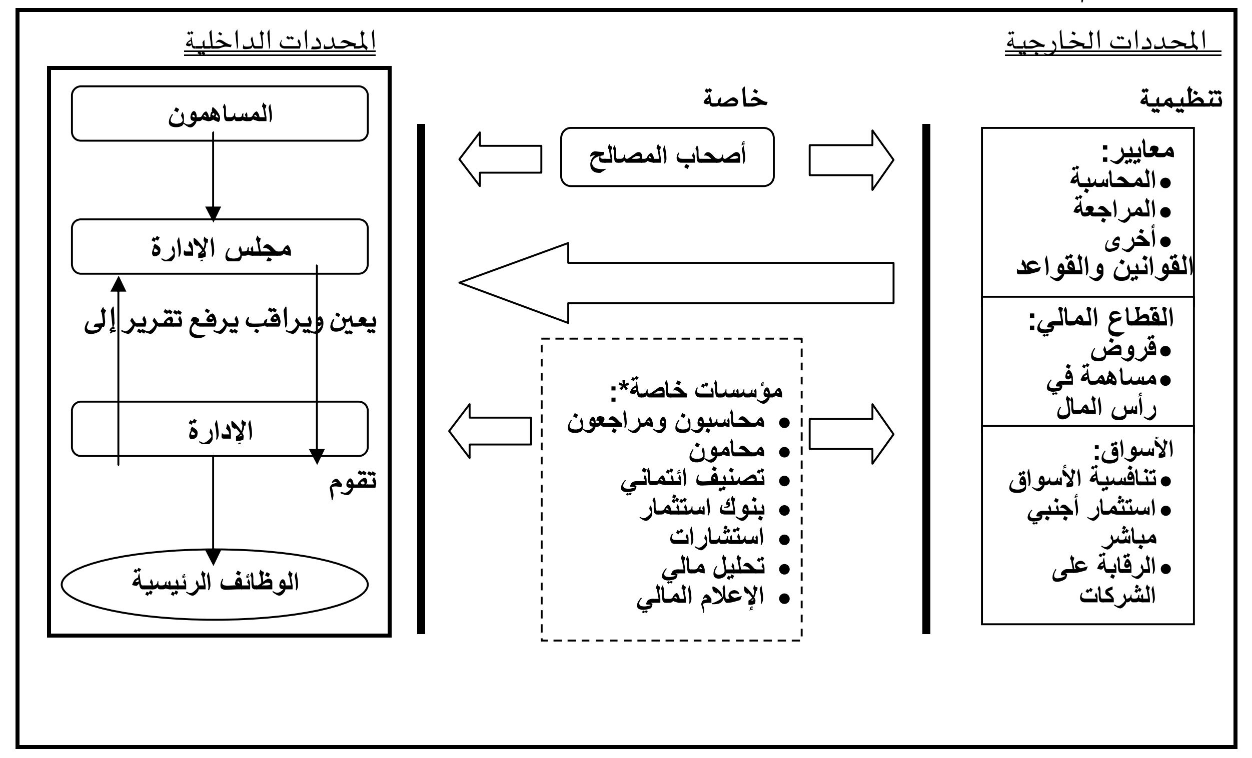
وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية(هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الاو راق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وتؤدى الحاكمية في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية او صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحاكمية على نموالقطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.(فوزي، 2003، ص6)

شكل رقم (1) المحددات الخارجية والداخلية للحاكمية المؤسسية



(Iskander, 2002, P 122)

المحور الثاني: الاطار الفلسفي للتدقيق الداخلي:

او لاً: التدقيق الداخلي وتطوره:

ظهر التدقيق الداخلي منذ حوالي عام 1930، وبالتالي فهي يعتبر حديث بالمقارنة بالتدقيق الخارجي، وقد لاقى التدقيق الداخلي قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة، واقتصر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسيع نطاقه بحيث يستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات، وبهذا يصبح التدقيق الداخلي أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وانعكس التطور السابق على شكل برنامج التدقيق، فقد كان البرنامج في السنوات الاو لى لظهور التدقيق يرتكز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية ولكن بعد توسيع نطاق التدقيق أصبح برنامج التدقيق يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى. (www.acc4arab.com)

وبدء التطور السريع في التدقيق الداخلي منذ سنة 1940 وتأسس في الولايات المتحدة الأمريكية معهد مستقل لتدريس التدقيق الداخلي، وانتشر التدقيق الداخلي في المشروعات الكبيرة والمتوسطة أما في المشروعات الصغيرة فلا داع لوجود إدارة للتدقيق الداخلي لأن صاحب المشروع عادة ما يكون ملماً بجميع نواحيه المختلفة في إدارته. (خضير، 2007، ص 268)

ثانياً: مفهوم التدقيق الداخلي :

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المنشأة المتمثلة في حماية أصول المنشأة والحد من وقوع الغش، وفاعلية استخدام الموارد بشكل ملائم، والتقييد بالأنظمة والتعليمات والسياسات فيعرف التدقيق الداخلي على أنه "إحدى حلقات الرقابة الداخلية تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة"(الصبان، 1988، ص 205)

ويعرف البعض التدقيق الداخلي على أنه:

"تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر في بعض الأحيان ويقوم بها بعض الموظفين لحماية الأصول وخدمة الإدارة العليا ومساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي وطرق المراقبة الأخرى."(الشناو ي، 1989، ص 127)

كما يعرفه البعض بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تنشأ داخل الشركة لغرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية "(شتيوي، 1990، ص 54)

ويعرف أيضاً بأنه "وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقويم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم".(الصبان وجمعة، 1996، ص 103)

وقد قام البعض بتعريف المراجعة الداخلية على أنها "مجموعة من او جه النشاط المستقلة داخل المشروع تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفى التأكد من كفاية الاحتياطيات المتخذة لحماية أصول وأموال المنشأة وفى التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وأخيراً في قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى"(الجمل والجزار،1964، ص 165).

كما يعرف على أنه: هونشاط مستقل، موضوعي، يضمن الجودة، يهدف لتأدية خدمات التوكيد والانشطة الاستشارية المختلفة وجد لتحسين وإضافة قيمة للعمليات في المؤسسة. وهويساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها من خلال تطبيق اساليب الية ومنضبطة من اجل تطوير وتقييم فعالية انشطة إدارة المخاطر والضوابط والحاكمية المؤسسية.(www.wikipedia.com)

وكذلك عرف معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (IIA) بأنه "نشاط مستقل، موضوعي واستشاري،مصمم ليزيد من قيمة الشركة، وتحسين عملياتها، يساعد التدقيق الداخلي في تحقيق أهدافها من خلال منهجية منتظمة لتقويم وتطوير فعالية إدارة المخاطر وضبط وإدارة (ترشيد)العمليات."(المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي)

ويرى الباحث بأن التدقيق الداخلي هوعباره عن عملية تقويم لنشاط المؤسسة من الناحية المالية والمحاسبية والتحقق من صحة الوقائع والاجراءات وفقا للنظم والتعليمات والمعايير بهدف خدمة إدارة المؤسسة، وعملية التقويم هذه تمثل رقابة إدارية لقياس وتقييم مدى سلامة تطبيق نظم الرقابة الداخلية في مراكز العمل المختلفة.

وهذه العملية لا تقوم على هدف تصيد الأخطاء ونواحي الضعف في الإجراءات الرقابية وانما تقوم على هدف التعاو ن مع الادارات المختلفة لتلافي وقوع تلك الأخطاء مع معالجة نواحي الضعف في أساليب واجراءات الرقابة والتحقق من صحة الوقائع والاجراءات وفقا للنظم والتعليمات والصلاحيات والمعايير.

ثالثاً: أهداف التدقيق الداخلي:

المراجعة تهدف بالدرجة الاو لى إلى خدمة الإدارة في تحقيق أغراضها، فعن طريق المراجعة الداخلية تتم مراجعة جميع العمليات المالية في المشروع وذلك لغرض مساعدة الإدارة العليا في التوصل إلى أقصى كفاية إنتاجية ممكنة ولتحقيق ذلك يتم التأكد مما يلي:-
(www.wikipedia.com)

- الاعتمادية وسلامة المعلومات
- التطابق مع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات والعقود
- حماية الأصول
- الاستخدام الاقتصادي والأمثل والكفوء للموارد
- إنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعة للعمليات والأنشطة او البرامج.

كما أن الهدف الرئيسي للتدقيق الداخلي هومساعدة الإدارة في تنفيذ مسؤولياتها بفعالية عن طريق: (دليل التدقيق الداخلي، 2003، ص 90)

- توفير تقييمات وتحليلات وتوصيات واستشارات ومعلومات مستقلة بخصوص مدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية.
- تطوير نظام الرقابة الداخلية بتكلفة معقولة.
- التعرف على نقاط الضعف في الرقابة وإطلاع الإدارة عليها واقتراح التوصيات لتحسينها
- التأكد من تطبيق التوصيات المقبولة بأسلوب فعال وفي التوقيت المناسب.

رابعاً: العلاقة بين الحاكمية المؤسسية والتدقيق الداخلي:

هناك دور هام للحاكمية المؤسسية في تحسين جودة عمليات التدقيق الداخلي في البنوك، حيث أنها تساعد في تحسين وتطوير الأجزاء الأربعة الخاصة بجودة التدقيق الداخلي التي حددها معهد المدققين الداخليين فالحاكمية المؤسسية توثر بشكل فعال في زيادة التزام المدققين الداخليين بميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، كما تلعب دورا هاما في التزام المدققين الداخليين بمعايير التدقيق الداخلي في عملهم والالتزام بها عند تنفيذ الأنشطة، كما ان تطبيق الحاكمية المؤسسية يؤدي إلى تطوير الأداء المهني للمدققين الداخليين، حيث يعمل على زيادة اهتمام الإدارة العليا بإعداد وتدريب موظفي مكتب التدقيق الداخلي في البنوك، علاو ة على اهتمامه بصلاحياتهم واستقلاليتهم، كما انها تؤثر بشكل مهم في تحسين ممارسات وأساليب التدقيق الداخلي التي يطبقها المدققون الداخليون مما يدفعهم للمحافظة على تطوير ممارساتهم وأساليب عملهم، وذلك نظرًا لاهتمام الحاكمية المؤسسية بمؤسسية إدارات التدقيق الداخلي واستقلاليتهم، إضافة إلى الاهتمام بصلاحياتهم ومنحهم القدرة اللازمة للوصول إلى المعلومة التي يحتاجونها في عملهم. (زريقات، 2010، ص 224)

تتم أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة ويتم تنفيذها داخل بنوك تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، وكل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في البيئات المختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير التدقيق الداخلي الى عملية تقويم وتطوير مستمرة لتسهيل وضبط عمل المدققين الداخليين في ظل هذه المعايير، ويتم تسهيل تحقيق هذا الامر من خلال تطوير معايير التدقيق الداخلي في ضوء متطلبات حوكمة الشركات،

وتنفيذاً لهذا الامر أصدر معهد المدققين الداخليين"IIA"معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية أذ أصدرت معايير التدقيق الحديثة في مجموعتين وكما يأتي: (خليل، 2005، ص 244)

- معايير الصفات "**Trail Standards**" "سلسلة الآلف":

وهي عبارة عن مجموعة مكونة من اربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تتناو ل سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي فيها وهي كما يأتي:

- معيار رقم 1000 الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة التدقيق الداخلي والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة التدقيق الداخلي التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في الشركة.
- معيار رقم 1100 الاستقلالية بالنسبة لأنشطة التدقيق الداخلي والموضوعية في أداء هذه الأنشطة والموضوعية في أبداء الرأي النهائي للمدققين الداخليين.
- معيار 1200 البراعة في أداء المدقق الداخلي لأنشطة التدقيق الداخلي وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها.
- معيار 1300 جودة التدقيق الداخلي وخضوعه لعمليات التقويم والتحسين.

- معايير الأداء "Performance Standards" "سلسلة الآلفين":

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي، والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي:

- معيار رقم 2000 أدارة نشاط التدقيق الداخلي والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم التدقيق في الشركة وينبغي ان تتميز هذه الادارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين التدقيق الداخلي من خلق قيمة اضافية للشركة.
- معيار رقم 2100 طبيعة عمل التدقيق الداخلي، أذ يجب على نشاط التدقيق الداخلي ان يقوم بالتقويم وبالمساهمة في تحسين أدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات
- معيار رقم 2200 تخطيط مهمة العمل
- معيار رقم 2300 أداء مهمة العمل، أذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها.
- معيار رقم 2400 توصيل النتائج أذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين.
- معيار رقم 2500 متابعة التقدم وهذه المهمة تقع على مدير قسم التدقيق الداخلي الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وايصال النتائج للإدارة.
- معيار رقم 2600 قبول الادارة للمخاطر، بما ان تقويم وتحسين ادارة المخاطر اصبحت ضمن نشاط عمل التدقيق الداخلي بموجب المعيار2120 ينبغي على مدير قسم التدقيق في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الادارة من المخاطر واذا احس ان انه اعلى من المستوى الذي يمكن للشركة ان

تتحمله عليه ان يناقش الموضوع مع الادارة العليا واذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الادارة للتوصل الى الحل المناسب.

والمعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية يختص بالحاكمية المؤسسية، ويشيرالى إنه ينبغي أن يساهم نشاط التدقيق الداخلي في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامه في تقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي:

أ- التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيئه وقادرة على الإفصاح عن إن نشاطاتها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها.

ب- مراقبة عملية أنجاز الأهداف من خلال:

- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام به
- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الشركة وتطويرها.
- رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
- التحقق من المساءلة إذ تكون الأفعال والقرارات وأتخاذها قابلة للفحص عن طريق التدقيق الداخلي.
- التحقق من الحفاظ على قيم الشركة عن طريق تحديد المناطق او العمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء التدقيق.

ففي ظل الرغبة في إصلاح او ضاع الشركات ووضع مصلحتها في المقام الاو ل، ولتعديل تصرفات الإدارة بما يحقق التوازن بين المصالح المختلفة في الشركة، يعتقد البعض بان التدقيق الداخلي جزءا من الحل،"بحيث يجب أن ينظر إلى وظيفة التدقيق الداخلي على أنها الأكثر تأهيلاً للمساعدة في تحسين التحكم المؤسسي فضلاً عن تدعيم عملية الرقابة الأساسية، أي الرقابة على أدوات الرقابة وتقييم الفعالية التشغيلية الخاصة بالاستراتيجيات والمبادرات الإدارية، وحتى يتمكن المدققون الداخليون من الاستفادة من هذا النموالمتعاظم في الطلب على خدماتهم فإنهم بحاجة إلى رفع مكانتهم التنظيمية"وإلزام المدققين الداخليين بالإطار الجديد لممارسة المهنة كشركاء للإدارة في التحكم المؤسسي"، باعتبار التدقيق الداخلي أحد عناصر التحكم المؤسسي، من خلال دوره في: (www.jps-dir.com)

1- طمأنة الإدارة على تطبيق سياساتها في جميع أقسام المنشأة، ومدى نجاح هذا التطبيق.
2- ضمان صحة البيانات والاحصائيات التي تقدم للإدارة.
3- حماية أموال المنشأة وحماية خطط الادارة ضد الانحراف.
4- ايجاد معايير تستخدم في الحكم على الممارسة العملية للتدقيق الداخلي مبنية على مجموعة من الأهداف والمبادئ.
5- تقويم الجوانب الرقابية في التنظيم بما يساعد الادارة في أداء وظائفها.
6- استقلال التدقيق الداخلي استقلالا تاما عن باقي الادارات وعدم تبعيته لأي منها.
7- تبعيتها للإدارة العليا لضمان تطبيق توصياتها بسرعة.
8- أن تتم ممارستها لمهامها بناء على سلطات صريحة مكتوبة (مدونة) في وثيقة (ميثاق) تأسيسها، وأن تكون بقية الإدارات على علم بحقوقها وسلطاتها وصلاحياتها.

9- تحديد علاقة إدارة الشركة بملاكها وأصحاب المصالح فيها ضمن نصوص (مواد) القوانين والقواعد والمعايير، وبما يضمن:

- أن لا تسئ الادارة استغلال أموال الملاك.
- ضمان سعي الادارة والمستثمرين الى تعزيز ربحية الشركة وقيمة الأسهم في الأجل الطويل.
- توفير بيئة رقابة فعالة، واعداد نظام تدقيق داخلي فعال، مع تشكيل لجنة تدقيق.
- تمكين المستثمرين (المساهمين) من رقابة الإدارة بشكل فعال، وتأكدهم أن الإدارة لا تسئ استخدام أموالهم.
- تفهم المدققين الداخليين لمبادئ الحاكمية ودورهم الأساسي حيال ضمان الالتزام بها وذلك بتأهيلهم علمياً وعملياً.

الاستنتاجات

1- إن حوكمة الشركات تهدف إلى وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون وتبنى المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية.

2- تطبيق الحاكمية المؤسسية يحتاج إلى مقدمات لضمان نجاح عملية الحوكمة المؤسسية مثل:

- تحقيق فصل للملكية عن الإدارة
- تحجيم دور الإدارة في المؤسسات لصالح الاطراف الاخرى صاحبة المصالح.
- مراجعة أخلاقيات العمل التجاري، فقد بدأت الأزمة المالية العالمية من الدول التي انطلقت منها الدعوة إلى الحوكمة وطبقت فيها، وكشفت عن تورط الإدارات فيها في تلاعبات كثيرة ولفترات طويلة، مما يوحي بان الحوكمة ليست هي الحل لكل المشاكل، ولكن المشكلة تنبع من فساد أخلاقي لا يجدي معه ما يدرس في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة من أخلاقيات ومبادئ.

3- الشفافية والفساد وجهان متناقضان لعملة واحدة وبالتالي لابد من بذل الجهود الكافية للقضاء على الفساد – حيث تعتبر الشفافية المصل المضاد للفساد، وبالتالي لابد وأن تأتى هذه الجهود من داخل المجتمع ذاته وإغلاق المنافذ فى وجهة ومتابعة إنفاق المال العام حيث انه حق ديمقراطي.

4- إن نظام الرقابة الداخلية ولجان المراجعة داخل الشركات تلعب دوراً كبيراً في تفعيل اسلوب الحاكمية المؤسسية من خلال دراسة المخاطر والقيام بعملية الربط بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي وتحقيق الاستقلالية للوصول إلى الشفافية والإفصاح الكامل بالقوائم المالية من خلال جودة الأداء المهني.

5- إن مبادئ الحاكمية المؤسسية تعتبر نقاط مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في البنوك وبالتالي فإن تطبيقها يعتبر اهتمام متزايد بالنسبة لقرارات الاستثمار.

التوصيات:

بناء على استنتاجات البحث يوصي الباحث بما يلي:

1- العمل على زيادة الاهتمام بمكونات مفاهيم الحاكمية المؤسسية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء في الشركات من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية وغيرها.

2- العمل على تدعيم أركان ومقومات فاعلية اجهزة التدقيق الداخلي لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها على أكمل وجه لضمان تطبيق وتفعيل مبادئ الحوكمة داخل الشركات.

3- تفعيل دور اجراءات التدقيق والرقابة الداخلية في الشركات للقيام بمهامها المطلوبة منها بشكل رئيسي والعمل على زيادة كفاءة التقارير المقدمة للوصول إلى أهداف المؤسسة.

4- العمل على نشر مفاهيم الحاكمية المؤسسية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بشكل او سع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ والمتابعة والكشف عن المخالفات ومواطن الضعف او القصور في مراحل العمليات والأداء داخل المؤسسة.

5- ضرورة التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة من قبل الجمعيات المهنية التخصصية لتأهيل العاملين في الشركات للقيام بأدوارهم في ظل الإطار الجديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة فيها.

6- ايجاد أقسام للتدقيق الداخلي ولجان تدقيق في الشركات.

7- اعداد دليل لأخلاقيات العمل في كل مؤسسة مع ضرورة تعديله ليساير التطورات في بيئة العمل.

8- ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة واستمرار العمل بها لإنتاج تقارير مالية ذات جودة عالية واستخدامها في القرارات الاقتصادية التي تحقق الكفاية للمجتمع، ودعم ممارسات المحاسبة والمراجعة من خلال التنظيمات الثقافية والمهنية الخاصة بها.

قائمة المراجع والمصادر

المصادر العربية

اولاً: الكتب

1- صبح، داو ود، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، بيروت: اتحاد المصارف العربية، 2007.

2- حماد، طارق عبدالعال، حوكمه الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2007.

3- حماد، طارق عبد العال، "التحليل الفني والاساسي للاو راق المالية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.

4- المنيف، ابراهيم عبدالله، حوكمة الشركات، مهام وواجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة، المدير، الرياض، 2006م.

5- سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة المديرين التنفيذين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

6- سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر 2006.

7- خضير، مصطفى عيسى، المراجعة – المفاهيم والمعايير والإجراءات، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 2007.

8- الصبان، محمد سمير، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الإسكندرية، دار النهضة العربية، 1988.

9- شتيوي، إدريس عبد السلام، المراجعة معايير وإجراءات، بنغازى، الدار الجماهيرية للنشر، 1990.

10- الصبان، محمد سمير و، جمعة، إسماعيل إبراهيم، الرقابة والمراجعة الداخلية - مدخل نظري تطبيقي الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1996.

11- كوتشا، كاثرين، واخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سمير كريم، الطبعة 3.

12- الشناو ي، محمد، أصول المراجعة، بنها، 1989.

13- الجمل، متولى والجزار، محمد، أصول المراجعة، القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت، 1964.

ثانياً – المؤتمرات وورش العمل:

1- خليل، عطا الله وارد، "الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الاردنية في ظل الحاكمية المؤسسية"، المؤتمر العربي الاو ل حول التدقيق الداخلي في أطار الحوكمة المؤسسي، القاهرة – مصر، سبتمبر 2005.

2- أحمد، جمعه، حلمي"التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي"المؤتمر العلمي المهني الخامس 24- 25 أيلول، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، 2003.

ثالثاً - الدوريات والبحوث والرسائل الجامعية:

1- دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة – مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، القاهرة، 2005.

2- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2005.

3- زريقات، قاسم، أثر دليل الحاكمية المؤسسية الصادر عن البنك المركزي الأردني في تحسين جودة التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية، 2010.

4- دهمش نعيم، اسحق أبوزر عفاف، تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر 2003.

5- مبادئ منظمة التعاو ن الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة ،القاهرة، 2004 ص4.

6- علي محمود، محسن ناصر، بحث حول دور الرقابة الداخلية في تطبيق نظام الحوكمة، سورية، 2003.

7- سابا خوري نعيم، الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21- 22، أكتوبر 2005.

8- ابراهيم، خليل، دور حوكمه الشركات في تحقيق جوده المعلومات وانعكاساتها على سوق الاو راق المالية – دراسة نظرية تطبيقية، كلية التجارة، بنها، 2003.

9- فوزي، سميحة، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جهورية مصر العربية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ابريل، 2003.

11 - دهمش، نعيم حسني وأبوزر، عفاف الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة والتدقيق، ورقة عمل في المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، عمان، 2003.

12 – الميمني، سمية، حوكمة الشركات هي المدخل الأساسي لإدارة المستقبل، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، 2003.

13 – محمود، علي وناصر، محسن، دور الرقابة الداخلية في تطبيق نظام الحوكمة، جامعة دمشق للعلوم والاقتصاد، العدد الثاني، سورية، 2009.

14 - دهمش، نعيم، والقشي، ظاهر، الحاكمية المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها، البنوك في الاردن، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، الاردن، ايار2004.

15 – يوسف، محمد، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مركز المشروعات الخاصة، 2007.

16 – او لسن، ميشيل، القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، مركز المشروعات الخاصة، 2009.

17 – المطيري، عبيد، تطبيق اجراءات الحاكمية في الشركات السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث، 2003.

18 – المعايير الدولية للممارسة أعمال التدقيق وقواعد أخلاقيات المهنة، الاتحاد الدولي للمحاسبين، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2008.

19 – بنك الإسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصري، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس والثلاثون، 2003.

20 - الرحيلي، عوض بن سلامة، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات – حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة، العدد الاو ل مجلد 22، 2006.

21- دهمش،نعيم والهنيني، وإيمان، تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية المدقق، بحث علمي مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 5 عدد 22، فلسطين، 2008.

22- الجلوي، ماجد، تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، السعودية، 2010.

Seminar & documents:

1- Yves Simon, Joffre Patrick (eds.), Encyclopedia of Management, 2nd ed, Economic, Paris, 1997.

2- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

3- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

4- BIS. *Enhancing corporate governance for banking organizations*, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.

5- Solomon, J.F, Lin, S.W, Norton, S.D. and Solomon ,A (2003)."Corporate Governance in Taiwan: Empirical Evidence From Taiwanese Company Directors". Corporate Governance in Taiwan.

6- Bromilow,C.A. and Berlin, B.L.(2005)."Audit Committee Effectiveness". The Corporate Board..

7- Klein, A. (2002)."Economic Determinants of Audit Committee Independence". The Accounting review.

8- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development , a conference organized by the Egyptian banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

9- Oman Charles , Blume Daniel , The Corporate Governance: A Challenge for Development, Policy Insights No. 03, Development
Centre of OECD, pp.1-4, 07/01/2006.

10- Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled. The Institute Of Internal Auditors, «The Lessons that Lie Beneath», Tone at the Top, USA ,February 2002.

11- Klein, A. (2002)."Economic Determinants of Audit Committee Independence". The Accounting review, Vol:77,No.2,PP. 435-452.
12- Mangena, M. and Pike, R.(2005)."The Effect of Audit Committee Shareholding, Financial Expertise and Size on Interim Financial Disclosures". Accounting and Business Research.Vol.35.No.4.pp.327-549.

المراجعة الداخلية

كأداة فعّالة لحوكمة الشركات

دراسة تطبيقية على البنوك اليمنية

اعداد

دكتور أكرم محمد الوشلي

أستاذ المحاسبة المساعد

جامعة إب – الجمهورية اليمنية

ملخص البحث [1]:

هدفت الدراسة إلى تقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، من منظور حوكمة الشركات، في ضوء المحددات الشائعة في الأدب المهني كمؤشرات على كفاءة وفعالية هذه الوظيفة وهي: المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين، والاستقلال التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، ومجال أنشطة المراجعة الداخلية، وأخيراً علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية.

ولتحقيق هدف الدراسة، قدم الباحث إطار مفاهيمي متكامل للعلاقة التبادلية بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات من خلال مراجعة الدراسات السابقة، أستنتج من خلاله أن الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات وفر فرصة لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في المنظمات باعتبارها أحد الأطراف الرئيسية لحوكمة الشركات، ومن أجل أن تقوم بهذا الدور، شدد الأدب المهني على أهمية توفر العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، وضرورة تكامل دورها مع الأطراف الأخرى للحوكمة لتحقيق نظام حوكمة متين.

نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى ضعف كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، وأنها تعاني العديد من الصعوبات التي تؤثر على دورها خاصة ما يتعلق بالحوكمة. فالمراجعين الداخليين في البنوك اليمنية يفتقرون للكفاءة والخبرة المهنية، كما تفتقر وظيفة المراجعة الداخلية للاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية، نتيجة لضعف دور لجان المراجعة، وافتقار أعضاء هذه اللجان للخبرة والكفاءة المالية والمحاسبية. يضاف إلى ذلك، أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية تفتقر للعدد الكافي من المراجعين، وعدم كافية الموارد المالية، نتيجة لضعف دعم الإدارة العليا. وأقتصر مجال وظيفة المراجعة الداخلية على الأنشطة التقليدية المتعلقة بالمراجعة المالية ومراجعة الالتزام، ولم يمتد ليغطي الأنشطة الحديثة المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر. كما أن علاقة التفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي يشوبها الضعف.

الجانب المشرق في نتائج الدراسة تمثل في أن المراجعين الداخليين مستعدون للقيام بدور أكبر في تعزيز كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية وبالتالي في تطبيق الحوكمة. حيث يدركون أن الوضع التنظيمي الحالي لوظيفة المراجعة الداخلية يؤثر سلباً على دورهم نتيجة لسيطرة الإدارة التنفيذية، ويفضلون نقل صلاحيات الإشراف على المراجعة الداخلية إلى لجان المراجعة. كما أظهر المراجعين الداخليين دعماً قوياً لتوسيع مجال وظيفة المراجعة الداخلية لتلعب دوراً رئيسياً في الحوكمة وإدارة المخاطر.

[1] أتقدم بالشكر للإخوة موظفي قطاع الرقابة على البنوك في البنك المركزي اليمني على تعاونهم في جمع بيانات الدراسة الميدانية عن البنوك اليمنية، وتحديداً أوجه الشكر للأخ القائم بعمل وكيل قطاع الرقابة على البنوك الأستاذ/ نبيل المنتصر، وكذلك الإخوة العاملين في الإدارة العامة للرقابة على البنوك.

المقدمة

1/1 مقدمة البحث

برزت الحاجة الأساسية لحوكمة الشركات نتيجة الفصل بين الملكية والادارة في الشركات المملوكة للجمهور او الشركات العامة. إلا أن الحاجة إلى حوكمة الشركات في الدول النامية تتعدى حل مشاكل الفصل بين الملكية والإدارة، إلى القضايا المتعلقة بالفساد المالي والاداري، وسوء استخدام حقوق الأقلية، وانتهاك العقود، ونهب الاصول. حيث ينظر لحوكمة الشركات بأنها الحل المناسب لمثل هذه المخاطر، وتعززت أهمية الحوكمة في العالم بعد الأزمات المالية المتكررة التي كان آخرها عام 2008م.

واعتبرت حوكمة الشركات من الأدوات المناسبة لمواجهة هذه المخاطر والأزمات نظراً لما تتطلبه من إيجاد وتطبيق قوانين وأنظمة وإجراءات فعالة تحكم العلاقات القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة في الشركة. باعتبار الحوكمة النظام الذي يساعد الإدارة في التوجيه والرقابة على الشركة بما يحقق مصلحة المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، والتأكد من وجود تقارير مالية أفضل وأكثر شفافية. فهي نشاط رقابي في الشركة يحتاج إلى خلق الوعي وثقافة الشفافية والانفتاح والصدق. وتنطوي على مجموعة من العلاقات التي تربط إدارة الشركة بغيرها من المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بالإضافة إلى أنها توفر إطار لتحديد أهداف الشركة، وسبل تحقيقها، وتحديد رقابة الأداء، وذلك من خلال ما يتطلبه إطار حوكمة الشركات من تحديد واضح لتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة، والإدارة، والمساهمين وغيرهم. كما تساعد على التحديد الواضح للإجراءات والقواعد اللازمة لاتخاذ القرارات في الشركة. وبشكل عام تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق والمواءمة بين مصالح الشركات والأفراد والمجتمع.

ولتحقيق عمليات حوكمة قوية في أي منظمة يجب أن يتوفر التعاون بين العناصر الأربعة لنظام الحوكمة وهي الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية (ECIIA, 2005). أي أن وظيفة المراجعة الداخلية جزء لا يتجزأ من شبكة الأطراف التي تتحمل مسؤوليات حوكمة الشركات (Vallario, 2003)، بل اعتبر بعض الباحثين أن وظيفة المراجعة الداخلية حجر الزاوية بالنسبة لأركان حوكمة الشركات الأخرى، ومرجعية للأطراف الثلاثة الأخرى، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات إلى جانب بقية الأطراف الأخرى (IIA,2003; Gramling et al., 2004; Staciokas & Rupsys, 2005)

لذلك تزايد الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية ودورها في تطبيق حوكمة الشركات،. وترجع أهمية فعالية إدارة المراجعة الداخلية نتيجة لدورها المهم في حوكمة الشركات وفي مساعدة الإدارة ومجلس الإدارة في تحقيق أهدافها(Rittenberg et al.,1999). حيث تعد وظيفة المراجعة الداخلية إلى جانب المراجعة الخارجية من آليات المراقبة المهمة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير (Archambeault, 2002).

وتطورت أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية في الدول المتقدمة وأصبح دورها المتعلق بالحوكمة له الأولوية على أنشطة المراجعة الداخلية الأخرى (Prawitt et al., 2009) نظراً لأهمية هذا الدور في تحسين الحوكمة في المنظمات، من خلال دورها في تعزيز الأخلاق والقيم المناسبة داخل المنظمة، وضمان الإدارة الفعالة للأداء التنظيمي والمساءلة، والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المختصة في

المنظمة، وتنسيق الأنشطة وإيصال/ نقل المعلومات بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات الخارجيين والداخليين، والإدارة (Goodwin, 2006; Spira and Page, 2003).

وإذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية مهمة بالنسبة للشركات التجارية أو الصناعية، فلا شك أن أهميتها في القطاع المصرفي ستكون أكبر، بسبب حقيقة أن البنوك تلعب دورا محوريا في الاقتصاد الوطني والعالمي، وتميز نشاط القطاع المصرفي بتعقد العمليات، مما يزيد من عدم تناسق المعلومات ويقلل من قدرة الجهات المعنية على متابعة قرارات مديري البنوك، وهي خصائص تتطلب خضوع هذا القطاع لقوانين وتعليمات أكثر صرامة بالمقارنة مع غيرها من الكيانات.

وقد اعتبرت لجنة بازل للرقابة المصرفية أن كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية يعد مصدراً قيماً للمعلومات لإدارة البنك وللجهات الإشرافية الأخرى فيما يتعلق بجودة نظام الرقابة الداخلية، وتقييم مدى كفاية السياسات والإجراءات التي وضعها البنك ومدى الالتزام بها، باعتبار هذه الوظيفة جزءاً من عملية دائمة لتقييم ومراقبة نظام الرقابة الداخلية في البنك، كما أنها تقدم تقييماً مستقلاً لكفاية السياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة البنك ومدى الالتزام بها (Basel,2001).

وحتى تتمكن وظيفة المراجعة الداخلية من القيام بالدور المتوقع منها، فإنه يجب أن تتوفر مجموعة من السمات والخصائص والمهارات والقدرات العالية لأطراف المراجعة الداخلية، ووجود علاقات تأثير وتأثر بين هذه الوظيفة وأطراف الحوكمة الأخرى، وهو ما أكدت عليه لجنة بازل للرقابة المصرفية، في مبادئ خاصة حول المراجعة الداخلية في القطاع المصرفي، أوصت فيها بأن يكون لدى كل بنك وظيفة دائمة للمراجعة الداخلية مستقلة وموضوعية وتتميز بالكفاءة المهنية، تخضع كل أنشطة البنك لمراجعتها (Basel, 2001).

كما أن المعايير المهنية للمراجعة حددت عوامل جودة وظيفة المراجعة الداخلية، على أنها تشمل، الأهلية والتي تقاس من خلال المستوى التعليمي والشهادات المهنية. والموضوعية والتي تقاس من خلال الجهة التي ترفع لها تقارير المراجعة الداخلية، والجهة المسئولة عن تعيين المراجعين الداخليين، وجودة أداء المهام التي تقاس من خلال دقة وكفاية برامج المراجعة ونطاق المراجعة (AICPA, 1991).

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى أهمية هذه العوامل في كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية ودورها في تطبيق الحوكمة. فعلى سبيل المثال، ذكر (Gramling and Hermanson, 2009) أن المراجعين الداخليين المهرة والمؤهلين مؤشر على جودة المراجعة الداخلية. كما ذكر (AL-Twaijry et al., 2004) أن جودة وفعالية المراجعة الداخلية تتأثر بموضوعية وكفاءة المراجع الداخلي. وذكر (مبارك، 2010) مجموعة من العوامل المؤثرة في جودة المراجعة الداخلية منها الخبرة والشهادات المهنية، والاستقلال، وحجم قسم المراجعة الداخلية.

وبرغم الاتفاق علي أهمية وظيفة المراجعة الداخلية للمنظمة كإحدى الأدوات الرئيسية التي تدعم الإدارة العليا في تحقيق أهدافها، فإنه يتضح من الدراسات السابقة أن هذه الوظيفة لم تلقى الاهتمام الكافي من قبل كثير من قيادات منظمات الأعمال. فعلى سبيل المثال خلصت دراسة (Ebaid,2011) أن وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المصرية لا تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال التنظيمي كما يفتقر موظفي المراجعة الداخلية للكفاءة والمقدرة المهنية، فضلاً عن ضعف علاقة المراجعة الداخلية ببقية أطراف الحوكمة. كما وجد(Sarens and De Beelde, 2006) أن توقعات الإدارة العليا تؤثر

تأثيرا كبيرا على موضوعية المراجعة الداخلية في الشركات البلجيكية. أما (Goodwin and Kent, 2006) فقد وجدا أن نسبة كبيرة من الشركات الاسترالية المدرجة في البورصة لا يوجد لديها قسم خاص بوظيفة المراجعة الداخلية وإن وجد، فإن عدد العاملين في هذه الوظيفة لا يزيد عن واحد أو أثنين فقط. كما أشار (Leung et al. 2004) إلى أن أكثر (22٪) من مدراء المراجعة الداخلية في الشركات الاسترالية وجهوا تقاريرهم إلى المدير التنفيذي أو المدير المالي. أما (Cahill, 2006) فقد خلص إلى ضعف االتفاعل والاتصال بين المراجعين الداخليين ولجنة المراجعة باعتبارهما من مكونات نظام الحوكمة الداخلية، قد أنعكس ذلك سلباً على دورهما في اكتشاف وتصحيح الممارسات غير الصحيحة، ومن ثم على فعالية نظام الحوكمة الداخلية للمنشأة.

كما توصلت دراسة (Nagy and Cenker, 2002) إلى عدة نتائج مهمة حول دور وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء التطورات الأخيرة منها:

- أن الشركات تتباين فيما بينها من حيث نطاق عمل وظيفة المراجعة الداخلية، حيث يتراوح بين اقتصارها على دور التحقق التقليدي إلى الدور الاستشاري وتحقيق قيمة مضافة. إلا ان معظم الشركات تقع في الوسط بين الدورين. كما أن دور المراجعة الداخلية تحدده الإدارة.
- وجود اعتقاد بأن الإدارة العليا تعرف وظيفة المراجعة الداخلية للشركة بصورة ملائمة.
- وجود اعتقاد بعدم الحاجة إلى تعديل الخدمات التي تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية للادارة العليا.
- اشار كافة مديري المراجعة المشاركين في الدارسة إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية لم يقدم لها الدعم لأداء مهامها.

وتوصلت دراسة(Goodwin and Kent, 2006) إلى أن الثلث فقط من الشركات الاسترالية عينة الدراسة تستخدم المراجعة الداخلية. وفي حين ظهر حجم الشركة كعامل مهيمن لاستخدام وظيفة المراجعة الداخلية من عدمه، كان هناك ارتباط قوي بين وجود المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر. ومع ذلك، وجدت الدراسة دعم ضعيف للعلاقة بين استخدام المراجعة الداخلية وقوة حوكمة الشركات.

وإذا كانت النتائج السابقة في اقتصاديات أكثر تقدماً من اليمن، وسبقت اليمن بمراحل كبير في مجال التطور مهنة المراجعة الداخلية والخارجية، وفي مجال معايير المحاسبة والحوكمة. لذلك فإن من المثير دراسة وتقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية من منظور متطلبات الحوكمة. باعتبار المراجعة الداخلية أحد الإطراف الأساسية للحوكمة. وجاء اختيار قطاع البنوك اليمنية كمجتمع للدراسة، بسبب أن البنك المركزي اليمني وبالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) في صدد إصدار دليل بإرشادات لحوكمة البنوك في اليمن، بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات التي تبنتها المنظمات الدولية خاصة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ولجنة بازل للرقابة المصرفية. كما أن العديد من البنوك اليمنية كانت قد شرعت في وضع إرشادات خاصة بها للحوكمة. تأتي هذه التطورات في القطاع المصرفي اليمني مدفوعة بالمتغيرات في بيئة الأعمال المحلية والخارجية وأهمها مفاوضات اليمن الهادفة للانضمام لمنظمة التجارة العالمية، وهو أمر يتطلب الالتزام بالمعايير الدولية ومنها ما يتعلق بالحوكمة.

2/1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التحقق من طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية من خلال تشخيص الوضع الحالي، ومدى توفر الأساسيات الضرورية لهذه الوظيفة ولتقييم قدرتها على الوفاء بالمتطلبات الحديثة المتعلقة بتطبيق الحوكمة، وسيتم ذلك من خلال تناول الجوانب التالية:

1. المقدرة المهنية لموظفي المراجعة الداخلية.
2. الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية.
3. دعم الإدارة لوظيفة المراجعة الداخلية.
4. مجال وظيفة المراجعة الداخلية.
5. علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي.

وأعتمد الباحث في تحديد محاور الدراسة على الدراسات السابقة في هذا المجال وأهمها دراسة (Bariff , 2003) المقدمة إلى معهد المراجعين الداخليين الأمريكي، والتي هدفت إلى تشخيص وضع المراجعة الداخلية في ولاية شيكاغو في ذلك الوقت، من خلال تحديد الممارسات التي كانت سائدة، والثغرات المتعلقة بالاستقلال، والممارسات المرجوة من المراجعين الداخليين. ولتحقيق هدف الدراسة، قسمت الدراسة إلى عدة محاور: الأول يهتم بتحديد الجهة التي تؤثر على وظيفة المراجعة الداخلية (ترفع إليها التقارير، ومسئولة عن توظيف/الاستغناء عن المراجعين الداخليين، وتحديد مرتباتهم، وتعتمد لوائح المراجعة الداخلية)، والثاني دور وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء قانون (Sarbance-Oxley)، والثالث مجال وظيفة المراجعة الداخلية. كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Ebaid,2011) والتي سعت إلى تشخيص وظيفة المراجعة الداخلية في البيئة المصرية، من خلال أربعة محاور هي: الاستعانة بمصادر خارجية لترتيبات وظيفة المراجعة الداخلية، والوضع التنظيمي (الاستقلال، ودعم الإدارة والخبرة والكفاءة المهنية)، وأنشطة المراجعة، والتفاعل مع مراجعي الحسابات الخارجيين.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في إنها تناولت البيئة اليمنية، وركزت على قطاع مختلف هو القطاع المصرفي، كما أنها توسعت في العوامل المؤثرة في استقلال المراجعة الداخلية وتناولت (عشرة عوامل)، ولم تكتفي الدراسة بتقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية من خلال أراء المراجعين الداخليين عينة الدراسة فقط، فبالإضافة إلى ذلك أعتمد الباحث على بيانات فعلية حول وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك عينة الدراسة، مثل عدد العاملين في البنك، وموظفي المراجعة الداخلية، وبياناتهم المتعلقة بالمؤهل والخبرة والتدريب. بالاضافة إلى مجال المراجعة الداخلية الحالي في ضوء خطط المراجعة الفعلية حسب توزيع الوقت المقدم من مدير المراجعة في كل بنك.

3/1 أهمية الدراسة

1. البحوث في مجال علاقة الحوكمة والمراجعة الداخلية في اليمن لا تزال في مرحلة أولية. وتحاول هذه الدراسة تضييق الفجوة في هذا المجال. كما أن الحوكمة في مجال القطاع المصرفي ودور وظيفة المراجعة الداخلية فيه لم يلقى الاهتمام الكافي مقارنة ببقية القطاعات التجارية بشكل عام، وفي اليمن بشكل خاص.

2. من المحتمل أن تلفت هذه الدراسة انتباه الأطراف ذات العلاقة خاصة البنوك اليمنية والمشرع اليمني إلى الوضع الحالي لوظيفة المراجعة الداخلية وما يجب القيام به لتحسين دورها في هذا المجال، باعتبارها طرف أساسي للحوكمة. خاصة وأن البنك المركزي اليمني في صدد إصدار إرشادات ملزمة لحوكمة البنوك في اليمن.

3. خصائص القطاع المصرفي وأهميته المحورية في الاقتصاد، تتطلب مزيداً من الدراسات لتشخيص مشاكله ووضع الحلول المناسبة لها، وخاصة في اليمن الذي يتعرض فيها هذا القطاع لصدمات متتالية. فبعد انهيار أحد البنوك في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين، بسبب استغلال أعضاء مجلس الإدارة لمواقعهم ونهب أموال البنك، ترتب عليها خسائر كارثية للمودعين، فقد امتدت التأثيرات السلبية لذلك لتطال القطاع المصرفي بالكامل والاقتصاد الوطني بشكل عام، وكادت تعصف بأحد البنوك في نفس العام نتيجة أزمة الثقة لدى المودعين. وفي الآونة الأخيرة أوشك بنك آخر على الانهيار، ولنفس أسباب انهيار البنك السابق، وهو ما دفع الجهات الإشرافية للتدخل في الوقت المناسب من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات الهيكلية في البنك وعزل المتورطين من أعضاء الإدارة العليا وإحالتهم للجهات القضائية.

4. أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في الدول النامية ومنها اليمن، من خلال مساهمتها المتوقعة في تضييق الفجوة الناتجة عن ضعف النّظام القانوني، والحد من انتشار الفساد واستعادة ثقة المتعاملين مع البنوك، وذلك من خلال عنصر مهم من عناصر الحوكمة وهو وظيفة المراجعة الداخلية.

تتضمن بقية الدراسة سبعة أجزاء، يتناول القسم **الثاني** الإطار النظري للدراسة، الذي يتضمن مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات، ومفهوم ومبادئ الحوكمة في مجال القطاع المصرفي، وعلاقة المراجعة الداخلية بالحوكمة. ويتناول القسم **الثالث** تحليل للدراسات السابقة وتطوير الفرضيات فيما يتعلق بالمقدرة المهنية لموظفي المراجعة الداخلية، والاستقلال التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، ونطاق أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية، وعلاقة وظيفة المراجعة الداخلية بأطراف الحوكمة الأخرى. ويتناول القسم **الرابع** نبذه عن الوضع القانوني للبنوك في اليمن، أما القسم **الخامس** فيتناول خصائص عينة الدراسة، **اما السادس** فيشمل على منهجية الدراسة، و**السابع** يتناول نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، القسم **الثامن** والأخير يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

1. الإطار الفكري للدراسة

1/2 حوكمة الشركات

تسبب ضعف الشفافية في المعلومات وضعف الإشراف والرقابة على الشركات، وما ترتب على ذلك من انهيارات وفضائح مالية لشركات عالمية خاصة في الدول الغربية، نتيجة لممارسات الغش والفساد ونهب أموال الشركات من قبل القائمين عليها إلى تزايد الاهتمام متزايد بحوكمة الشركات من قبل الأكاديميين والمستثمرين والجهات التنظيمية (Parker et al., 2002).

لذلك يلاحظ أن مفاهيم ومبادئ حوكمة الشركات جاءت لتؤكد على أهمية الرقابة على الشركات لحماية مصالح جميع الاطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وعلى الارتباط الوثيق بين حوكمة الشركات وجودة المعلومات وشفافية الإفصاح عنها من ناحية، وتحقيق الرقابة على موارد الشركة ضد الفساد والغش من ناحية أخرى.

فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2000) في تعريفها لحوكمة الشركات بأنها نظام يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركة.

وعرف الاتحاد الدولي للمحاسبين حوكمة الشركات بأنها تمثل مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الادارة والادارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) لتحقيق عدد من الأهداف منها التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتحقق من استخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول. أما معهد المراجعة الداخلية الأمريكي (IIA,2002) فعرف الحوكمة بأنها عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم من قبل ممثلي أصحاب المصالح، لإدارة المخاطر، ومراقبتها، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنبها، مما يؤدي إلى الاسهام المباشر في إنجاز أهداف وخطط الشركة.

وفي هذا الاتجاه أهتم كثير من الباحثين بتوضيح مفهوم الحوكمة من منظور دورها الرقابي. فعلى سبيل المثال عرف (Hitt et al., 2003) حوكمة الشركات بأنها تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح وتستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة والرقابة على أدائها. كما يرى (Hermanson and Rittenberg, 2003) أن حوكمة الشركات تتمثل بمجموعة من الإجراءات التي تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها من قبل الإدارة، ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر.

وفي تعريف آخر يركز على بيئة وأنشطة الرقابة، عرف (Cohen & Hanno, 2000) الحوكمة بأنها"تلك الانشطة الرقابية التي يضطلع بها مجلس الادارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية".

وقد أسندت الريادة في مجال وضع مبادئ للحوكمة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث وضعت المنظمة مجموعة من مبادئ الحوكمة في يونيو من عام ١٩٩٩م، وتم اعتبار تلك المبادئ أول وأهم خمسة مبادئ دولية لحوكمة الشركات، وفيما بعد تمت مراجعتها في أبريل ٢٠٠٤م بإضافة مبدأ سادس هو مبدأ الإطار العام والمناخ التشريعي في كل دولة، والذي يسمح بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، ونظرا لأهمية هذا المبدأ تم إضافته على أن يكون هو المبدأ الأول من المبادئ الستة لحوكمة الشركات المتعارف عليها دوليا. والمبادئ الستة هي:) (OECD,2004

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
2. ضمان حفظ حقوق جميع المساهمين.
3. ضمان المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
4. ضمان دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة.
5. ضمان الإفصاح والشفافية.
6. ضمان مسئوليات مجلس الإدارة.

وأصبحت المبادئ الستة السابقة معترف بها عالمياً، وتعتبر بمثابة الإطار المرجعي لعدد كبير من القوانين الوطنية في مجال حوكمة الشركات، كما استندت المنظمات المهنية الدولية على هذه المبادئ عند وضع مبادئ للحوكمة، مثل مبادئ مؤسسة التمويل الدولية الخاصة بالحوكمة في الشركات العائلية، ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الخاصة بالحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية.

2/2 الحوكمة في القطاع المصرفي

اتسع مفهوم حوكمة الشركات ليشمل الأنواع الأخرى من منظمات الأعمال. فقد سارعت المنظمات الدولية المعنية بالقضايا المصرفية بتبني مفهوم حوكمة الشركات وإصدار التعليمات والإرشادات التي تنظم تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك. فقد عرف بنك التسويات الدولي الحوكمة في المصارف"بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك وعمليات التشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين (Bazel, 2006)

وأصدرت لجنة بازل عدد من الوثائق حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية، كان أولها في عام 1999م، وتضمنت الوثيقة أبرز الممارسات التي تعمل على سلامة تطبيق الحوكمة في البنوك ضمن سبعة مبادئ. ثم أصدرت نسخة معدلة منها عام 2005م. وفي فبراير 2006م صدرت نسخة محدثة تتضمن تسعة مبادئ للحوكمة في المصارف (بازل 2) وتتمثل في المبادئ التالية (Bazel, 2006):

1. المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المواقع التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
2. المبدأ الثاني: يجب على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
3. المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمحاسبة.
4. المبدأ الرابع: يجب على مجلس الإدارة ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسات المجلس.
5. المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستعمال الفعلي للأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
6. المبدأ السادس: يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهدف البنك الإستراتيجية وطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
7. المبدأ السابع: يجب على مجلس الإدارة إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.
8. المبدأ الثامن: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا تفهم هيكل عمليات البنك، والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

ويلاحظ من المبادئ التسعة أنها تهتم بمسئوليات وواجبات مجلس إدارة تجاه الغير حيث أن المجلس هو المسئول عن حماية حقوق جميع المساهمين والمودعين والأطراف الأخرى من أصحاب المصالح (أطراف الحوكمة)، وإحدى السبل التي تساهم في ذلك الاستعمال الفعلي للأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية ووظائف الرقابة الداخلية، باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف، وتعمل على تحقيق عدد من الوظائف الرقابية، واختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك.

وبشكل عام، يمكن اعتبار البنوك بأنها تشبه أي نوع من الشركات ولديها مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة المرتبطين بالحوكمة يمكن تتصيفهم إلى ثلاث مجموعات هي (Macey & O'Hara, 2003):

1. أصحاب المصلحة التنظيمية: السلطات القانونية والتنظيمية، والمشرفين على المصارف.
2. أصحاب المصلحة المؤسسية: المساهمين، ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ولجنة المراجعة/المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين.
3. أصحاب المصلحة من الخارج / الجمهور.

وعلى الرغم من أن القضايا المتعلقة بالحوكمة في القطاع المصرفي لا تختلف أساساً عن المسائل المتعلقة بالحوكمة في أي كيان اقتصادي ينطوي على تجارة السلع أو تقديم الخدمات، إلا أن هناك بعض السمات المميزة لحوكمة القطاع المصرفي. وترجع أهمية الحوكمة في المصارف هو حقيقة أن البنوك تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد. فالقروض من البنوك هي المصدر الرئيسي لتمويل الشركات بشكل عام، خاصة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم. هذا فضلاً عن دور البنوك في خلق السيولة للاقتصاد، ودورها في تنفيذ السياسة النقدية للبنك المركزي (Mullineux,2006; Levine,2004).

كما تعتبر ممارسات الغش والفساد خطراً على أي شركة، إلا أن مثل هذه الممارسات تزيد خطورتها في القطاع المصرفي، نظراً لأن نسبة كبيرة من الأصول التي تحتفظ بها البنوك تكون في شكل سيولة عالية. (Macey and O'Hara,2003).

بالإضافة إلى ذلك يتميز هيكل رأس مال البنوك بأن معظم راس مالها (90٪) يتم تمويله عن طريق الديون والودائع، وتكون أصولها في الغالب غير سائلة وتأخذ شكل قروض، فضلاً عن مشكلة تركز الملكية في البنوك، من الأمور التي تجعل من الصعوبة على الأقلية ممارسة الرقابة على إدارة البنك. نتيجة لذلك تعتبر الصناعة المصرفية واحدة من أكثر الصناعات المبهمة. فالمودعين لا يعرفون القيمة الحقيقية لمحفظة قروض البنك، لأن الإفصاح عن هذا النوع من المعلومات مكلف للغاية بالنسبة للبنك، ومما يجعل من الصعوبة على المودعين تقييم جودة محفظة القروض. وعلاوة على ذلك، يمكن تغيير تركيبة مخاطر أصول البنوك بسرعة أكبر مما هي عليه في معظم الصناعات غير المالية (De Andres & Vallelado, 2008).

وأخيراً، يتميز القطاع المصرفي بعدم الاستقرار نتيجة المخاطر النظامية العالية لهذا القطاع. فقد يؤدي إعسار أو عدم التوازن في أحد البنوك أن ينتشر تأثيره بسهولة إلى البنوك الأخرى، ويمكن أن يؤثر في النظام المصرفي بأكمله، ويترك عواقب وخيمة على الاقتصاد بأكمله وعلى الاستقرار الاقتصادي والسياسي للبلد (Mullineux, 2006).

3/2 المراجعة الداخلية كأداة لحوكمة الشركات

ترتب على تطور مفهوم حوكمة الشركات ومتطلبات المساءلة والشفافية أن تطور وتوسع مفهوم المراجعة الداخلية، بما يلبي توقعات الأطراف ذات المصلحة في المنظمة، باعتبار أنه لا مساءلة بدون مراجعة، ولا رقابة بدون مساءلة. وتعتبر وظيفة المراجعة الداخلية بؤرة النظام الرقابي، من خلال دورها الرقابي، فضلاً عن دورها في قياس مقدرة الأدوات الرقابية الأخرى على تحقيق أهدافها، كما تقوم وظيفة المراجعة

الداخلية بتقديم خدماتها لأطراف الحوكمة الأخرى، من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بمدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية وفعاليته، ومدى جودة أداء المنشأة (السقا، 1997).

ويتضح الدور الجديد لوظيفة المراجعة الداخلية من تعريف معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية بأنها"نشاط رقابي مستقل، موضوعي، واستشاري، من شأنه تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة وتزيد من فعالية المنشأة وتؤدى إلى تحسين أدائها. ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف المنشأة، بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وحوكمة الشركات"(IIA,2000). كما أدى التعريف الحديث للمراجعة الداخلية إلى توسيع واجبات ومسؤوليات وظيفة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بحوكمة الشركات، نظرا لما تتميز به من موقع فريد في المنظمة يمكنها من الوصول إلى جميع أنحاء المنظمة، لتكون بمثابة مورد ذو قيمة للثلاثة الأجزاء الأخرى لحوكمة الشركات. ووصفت بأنها"نافذة على الشركة كلها"(Tapestry Networks, 2004).

وتتفق الدراسات السابقة على تزايد الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لدورها الرئيسي في تطبيق حوكمة الشركات باعتبارها أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات جنباً إلى جنباً مع الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الخارجية (IIA,2003; Gramling et al., 2004; Staciokas & Rupsys, 2005). حيث ينظر لوظيفة المراجعة الداخلية كجزء لا يتجزأ من شبكة الأطراف التي تتحمل مسؤوليات حوكمة الشركات (Vallario,2003)، بل اعتبر البعض أن وظيفة المراجعة الداخلية حجر الزاوية بالنسبة لأركان حوكمة الشركات الأخرى، ومرجعية للأطراف الثلاثة الأخرى. ولتحقيق عمليات حوكمة قوية في المنظمة لابد من توفر التعاون بين العناصر الأربعة لنظام الحوكمة (Gramling et al.,2004).

وتتضح أهمية المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة من خلال مساعدة كل من مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، ولجان المراجعة في القيام بمسئولياتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون إليها، والنصح والمشورة التي تقدمها إليهم (Drexler, 2003). كما تساعد الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة من خلال التأكيدات التي توفرها حول الالتزام بالتشريعات والتنظيمات والقوانين (Adawec, 2005). فضلاً عن أنها تساعد في دعم الهيكل الرقابي للوحدة الاقتصادية، ورفع كفاءة التشغيل، والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات المحاسبية والإدارية من جانب الإدارة التنفيذية، وكذلك التحقق من توافق النتائج مع الأهداف، وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من فعاليته وتطبيقه.

نتيجة لذلك تطورت طبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق وظيفة المراجعة الداخلية، وأصبح دورها المتعلق بالحوكمة له الأولوية على أنشطة المراجعة الداخلية الأخرى (Prawitt et al., 2009) نظراً لأهمية هذا الدور في تحسين الحوكمة. فالتعريف الحديث للمراجعة الداخلية يبين أن دورها تغير بشكل كبير من ضمان الحفاظ على الأصول والتأكيد عنها، إلى إضافة قيمة للمنشأة وتقديم الخدمات الاستشارية من خلال دورها في رصد وتقييم وتحسين إدارة المخاطر والرقابة، وعمليات الحوكمة. كما أن إدراج التأكيدات والاستشارات في التعريف يعني أن المراجعة الداخلية أصبحت نشاط استباقي، وتركز على الأنشطة المعنية بقضايا مهمة في الرقابة وإدارة المخاطر، والحوكمة (Hass et al. , 2006; Chapman and Anderson, 2002)

وفي نفس الوقت بدأ أصحاب المصلحة يدركون أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، وأصبح أطراف الحوكمة يعتمدون على عمل المراجعين الداخليين؛ كما زاد الاهتمام بتحسين التنسيق بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي لتأثير هذه العلاقة الايجابي في الحوكمة. فقد أشار

(DeZoort and Salterio, 2001) في دراسة لعينة تتكون من (18) من مدراء المراجعة الداخلية أن التواصل الجيد بين المراجعين الداخليين ولجان المراجعة يمكن أن يحسن جودة حوكمة الشركات. وهو ما أكدته دراسة (Zain and Subramaniam, 2007) بأن لجنة المراجعة في المنظمة يمكن أن تكون فعالة إذا كانت المراجعة الداخلية قوية وممولة بشكل جيد.

كما ترتب على تغير دور وظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها في حوكمة الشركات، الاهتمام بجودتها. لذلك أصبحت طبيعة وخصائص المراجعة الداخلية عنصر آخر من شأنه المساهمة في تحديد مستقبل وظيفة المراجعة الداخلية داخل المنظمة (Liu, 2005). وتزايد الاهتمام بتحديد العوامل المؤثرة في فعالية وظيفة المراجعة الداخلية، مثل الخبرة والشهادات المهنية للمراجعين الداخليين، واستقلال وظيفة المراجعة الداخلية، وحجم قسم المراجعة الداخلية، ودعم الإدارة، والأنشطة التي تغطيها وظيفة المراجعة، وثقافة المراجعين الداخليين حول دورهم المتعلق بالحوكمة، وتفاعل هذه الوظيفة مع بقية أطراف الحوكمة.

واستجابة لهذه التطورات فقد أصدر معهد المراجعين الداخليين الأمريكي معايير للمراجعة الداخلية (IIA, 2004). اشتملت على تعليمات تنظيم هذه الوظيفة، وأهتمت هذه المعايير بالعوامل المؤثرة في فعالية وظيفة المراجعة الداخلية. فالمعيار الأول من المعايير العامة يتطلب تحديد غرض وسلطة ومسئولية المراجعة الداخلية، ويتناول المعيار الثاني يتضمن العوامل المؤثرة في موضوعية المراجعة الداخلية، أما المعيار الثالث فيتضمن العوامل المتعلقة بالكفاءة والعناية المهنية. وتضمنت معايير الأداء تنظيم عمل المراجعة الداخلية ومجال أنشطتها. وأهم ما يلاحظ من معايير المراجعة الداخلية هو التركيز على العوامل المؤثرة في كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، وتوسيع أنشطتها لتتضمن أنشطة الحوكمة وإدارة المخاطر.

وكانت لجنة بازل قد أصدرت_مجموعة من المتطلبات الخاصة بالمراجعة الداخلية في القطاع المصرفي بهدف تعزيز فعالية وكفاءة وظيفة المراجعة الداخلية، تتطلب (Basel, 2001): بأن يكون لدى كل بنك وظيفة دائمة للمراجعة الداخلية، تتميز بالاستقلال عن الأنشطة محل المراجعة، والموضوعية، تتوفر فيها الكفاءة المهنية لكل من المراجع الداخلي والمراجعة الداخلية ككل، ويكون لها ميثاق خاص يعمل على تحسين مكانة وسلطة وظيفة المراجعة الداخلية في البنك، وأوجبت هذه المعايير أن تخضع كل أنشطة البنك للمراجعة الداخلية، وأن تشتمل أنشطة المراجعة الداخلية إدارة وتقييم المخاطر. وأشارت اللجنة بأن الالتزام بهذه المبادئ قد يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية.

3. الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

1/3 المقدرة المهنية

يعتبر تعزيز وظيفة المراجعة الداخلية عملية معقدة ومستمرة نظرا لحيوية دورها داخل الشركات، ولزيادة جودة نتائج المراجعة الداخلية. ولا شك أن الإيفاء بذلك يتطلب أن يتكون قسم المراجعة الداخلية من موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً، ولديهم الخبرة اللازمة سواء كانت الخبرة محاسبية أو خبرات تقنية ترتبط بجوانب فنية ترتبط بنوع نشاط المنظمة. لذلك تقتضي المعايير المهنية توفر الكفاءة والخبرة المهنية في موظفي المراجعة الداخلية وتعتبرها من العوامل الأساسية لجودة وظيفة المراجعة الداخلية.

ويعتبر استقطاب الأفراد حسب الخبرة والتدريب الحاصلين عليه، ووضع برامج التدريب المستمر اللازمة لهم، في ظل النقلة النوعية في الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية، في ظل البيئة

التنظيمية الديناميكية والتقدم الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات، عملية جوهرية لتعزيز فعالية المراجعة الداخلية خاصة فيما يتعلق بأنشطة الحوكمة. وهو ما دفع بمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي إلى التأكيد على ضرورة القيام بمزيد من العمل في إعداد المراجع الداخلي وتعزيزه بمجموعة موسعة من المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ عمليات المراجعة في المستقبل (IIA,2004).

وقد أكدت لجنة الاتحاد الأوروبي (EC, 2003) على اعتبار وظيفة المراجعة الداخلية جزءاً من نظام الرقابة الداخلية المالية وأن دورها تغير من التركيز فقط على الجانب المالي ليشمل أيضاً الجانب الإداري. ولكي تحقق دورها بفعالية لابد وأن تطبق الأسس المتعلقة بالمتطلبات العامة في تكوين إدارة المراجعة الداخلية، خاصة وضع الشروط المتعلقة باختيار العاملين، وتطوير ممارسات المراجعة، والتدريب والتطوير المهني (Downes, 2004). كما ذكر (Gramling et al., 2004) أنه لكي يتمكن المراجعين الداخليين من إقامة علاقة قوية مع قيادة الشركة ولجنة المراجعة، فإنهم في حاجة إلى تعزيز مهارات الاتصال الفعال، والقدرة على إشراك أطراف من داخل وخارج الشركة، ومن أجل أداء دورهم الرئيسي في حوكمة الشركات بفعالية، فإنهم في حاجة إلى إثبات مصداقيتهم مع الإدارة العليا للشركة من خلال إظهار مهاراتهم وقدراتهم الفريدة داخل المنظمة.

وتناولت العديد من الدراسات محددات المقدرة المهنية للمراجعة الداخلية. فقد أشار (Gramling and Myers, 1997) إلى أنه ينظر إلى شهادة من المراجعين الداخليين على أنها إشارة لمستوى كبير من الكفاءة وعامل مهم للتقدم في إدارات المراجعة الداخلية وللتنقل إلى وظائف المراجعة الداخلية في المؤسسات الأخرى. كما ذكر (Harrington, 2004) عدد من السمات التي ينبغي لمنظمات الأعمال أن تراعيها عند التعاقد مع مدير المراجعة الداخلية. وهذه الصفات تتعلق بالتعليم والشهادات والخبرة المهنية، بالإضافة إلى مهارات الكمبيوتر والاتصالات. وذكر (مبارك، 2010) مجموعة من العوامل المؤثرة في جودة المراجعة الداخلية منها الخبرة والشهادات المهنية، والاستقلال، وحجم قسم المراجعة الداخلية.

وحول أثر الخبرة والكفاءة المهنية لموظفي المراجعة الداخلية على جودة وظيفة المراجعة الداخلية، أشارت دراسة (Van Peursem, 2004) إلى أن المراجعين من ذوي الخبرة يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلال عن الإدارة، وأن المراجعين ذوي المهارات المحاسبية يتمتعون بقدر أكبر من ذلك. كما خلص (Gramling and Hermanson, 2009) إلى أن المراجعين الداخليين المهرة والمؤهلين مؤشر على جودة المراجعة الداخلية. كما ذكر (AL-Twaijry et al., 2004) أن جودة وفعالية المراجعة الداخلية تتأثر بموضوعية وكفاءة المراجع الداخلي. وخلصت دراسة (Fadzil et al. 2005) إلى أن التزام الشركات الماليزية بمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في ماليزيا تؤثر في نظام الرقابة الداخلية. حيث توصلت الدراسة إلى الكفاءة المهنية، والموضوعية من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على جانب المراقبة في نظام الرقابة الداخلية. كما توصلت دراسة (Van Peursem,2005) إلى أن الوضع المهني للمراجعين الداخليين، وإدراك المراجعين الداخليين لحدود دورهم من العوامل التي تؤثر على قدرة المراجعين الداخليين في الاحتفاظ باستقلالهم من الإدارة.

وفيما يتعلق بالتدريب، يلاحظ أن المجالات التي يحتاج المراجع الداخلي إلى تدريب حولها لم تعد تقتصر على المجالات التقليدية التي تركز على التطوير المهني للمراجع المشتملة على مجالات التقنية المحاسبية والمراجعة وتقييم الرقابة الداخلية، واكتشاف الغش، بل أصبح الآن أكثر وضوحاً، أنه بالإضافة

إلى تلك المهارات التقنية، أن المراجعين الداخليين في حاجة لمهارات متقدمة لتكون فعالة فيما يتعلق بحوكمة الشركات وتقييم المخاطر، وامتدت لتشمل تطوير المهارات الاجتماعية للمراجع الداخلي اللازمة لتعزيز درجة التفاعل مع المراجع الخارجي ولجنة المراجعة ومجلس إدارة، والإدارة.

وقد أكد على ذلك عدد من المهتمين، فعلى سبيل المثال، أشار (Horwath, 2011) إلى أن المراجعين الداخليين في حاجة إلى البناء مهاراتهم بشكل مستمر خاصة في مجال الاتصالات، ومعرفة الأعمال التجارية والحوكمة. وبالإضافة إلى ذلك، مع الحفاظ على الاستقلالية والموضوعية، يحتاج المراجعين الداخليين لإضافة قيمة وهي مهمة ليست سهلة. وبالمثل ذكر (Siegel & Schultz, 2011) أن مهارات التفاعل الاجتماعي لها أهمية متزايدة لنجاح عمل المراجعين الداخليين، لوجود علاقة بين المهارات الشخصية، والاجتماعية، للمراجعين الداخليين وبين فعالية المراجعة الداخلية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً في زيادة المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين، وستقتصر هذه الدراسة في تناول المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين في البنوك اليمنية على المؤهل والخبرة المهنية، والتدريب.

فرضية (1): "يمتلك موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية المقدرة المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

2/3 الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية

يقتضي التعريف الحديث للمراجعة الداخلية توفر الاستقلال لوظيفة المراجعة الداخلية كشرط رئيسي لجودة وظيفة المراجعة الداخلية وتحقيق الدور المتوقع منها نحو المنظمة خاصة فيما يتعلق بحوكمة الشركات. وبرغم الطابع المزدوج لاستقلال وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال تبعية المراجع الداخلي وظيفياً لإدارة المنظمة، إلا أن على الإدارة دور هام في دعم استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال دعم استقلالها عن العمليات التي تخضع للمراجعة.

وقد أكدت لجنة كادبيري(Cadbury committee, 1992) على أهمية مسؤولية المراجع الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير، وربطت قدرة هذه الوظيفة في تحقيق أهدافها، بتوفر الاستقلال والتنظيم الجيد لها ووجود تشريع جيد خاص بها تستند عليه في أداء مهامها. كما أكد (Cohen et al., 2004) على ان تعزيز استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية يمكن أن يتحقق عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة بشكل مباشر وليس إلى الإدارة. أما (Vinten, 1999) فأشار أنه يمكن للمراجعين الداخليين تحقيق فعالية الرقابة الداخلية عند وجود الاستقلال، وشدد على أهمية الاستقلال من الإدارة وتجنب أي تضارب في المصالح قد ينشأ.

ويمكن تعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال التبعية المباشرة لإدارة المراجعة الداخلية للإدارة العليا، وضمان تحرر هذه الوظيفة من أي رقابة إشرافية أو تأثير من الإدارة التنفيذية، وذلك فيما يتعلق بعدد من المجالات المرتبطة بوظيفة المراجعة الداخلية مثل تعيين وإقالة وتقييم مدير المراجعة، والمصادقة على موازنة المراجعة الداخلية، أو الجهات التي ترفع لها تقارير المراجعة الداخلية، أو تقييم أداء وخطط المراجعة (السقا، 1997)

وتعتبر لجنة المراجعة الاداة الرئيسية في إدارة الشركة التي تساعد مجلس الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياته، وأصبح استقلال وظيفة المراجعة الداخلية مرتبط بفعالية دور لجنة المراجعة. حيث تساعد فعالية لجنة المراجعة على توفير بيئة مستقلة وداعمة تعزيز من موقف وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال تقييم فعالية وظيفة المراجعة الداخلية بالتعاون مع الإدارة ومدير المراجعة الداخلية، وفحص خطط وأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية والهيكل الوظيفي لها؛ لضمان عدم وجود أية قيود غير مبررة عليها (Sawyer, 2003).

وتتطلب معايير المراجعة الداخلية الدولية إجراء تقييم خارجي لوظيفة المراجعة الداخلية مرة كل خمس سنوات (IIA,2003). وهو أمر يزيد من أهمية الدور الرقابي للجان مراجعة، خاصة ما يتعلق بتقييم استقلال وأداء أعمال المراجعة الداخلية، من خلال فحص نتائج تقييم وظيفة المراجعة الداخلية، سواء كان هذا التقييم خارجي، أو تقييم داخلي من قبل إدارة المنظمة، ويمكن أن يمتد هذا التقييم ليشمل جودة وظيفة المراجعة الداخلية إضافة إلى تقييم مدى وجود تنسيق جيد مع المراجعين الخارجيين، ودرجة اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الداخلية.

كما ذكر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA,2005) عدد من العناصر التي يجب على لجان المراجعة التركيز عليها عند تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية، تشمل هذه الجوانب تقييم حجم وظيفة المراجعة الداخلية ومستوى خبرة المراجعين، وبرنامج التدريب المستمر، وخطط وتقارير المراجعة الداخلية، ومجالات عمل المراجعة الداخلية، ونتائج أي تقييم وظيفة المراجعة الداخلية.

وأستعرض (Porter, 2009) مسؤوليات لجنة المراجعة المتعلقة بحوكمة الشركات تتضمن قيامها بالإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية، وضمان وجود تنسيق ملائم لعمل المراجعين الداخليين والخارجيين، واستعراض تقارير المراجعة الداخلية والخارجية بشأن أوجه القصور في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ونظم الإدارة البيئية. وتقييم استجابة الإدارة لهذه التقارير، ورصد الالتزام بالمتطلبات القانونية. كما توصلت دراسة (Bariff , 2003) التي هدفت إلى تقييم وظيفة المراجعة الداخلية في ولاية شيكاغو، إلى أنه من الضرورة تفعيل دور لجان المراجعة فيما يتعلق باستلام تقارير المراجعة الداخلية، والإشراف على شئون توظيف مدير المراجعة.

وفي هذا الصدد ذكر (Gramling and Hermanson, 2009) أنه حتى الآن، تفاعل المراجعين الداخليين في الغالب مع لجنة المراجعة، ولكنهم يتصورون مستقبل يتفاعل فيه المراجعين الداخليين مع مجلس الإدارة بالكامل، لما تتميز به وظيفة المراجعة الداخلية من موقع فريد يمكنها من الوصول مباشرة إلى كافة أنشطة المنظمة اليومية. ولتحقيق ذلك فإنه مطلوب منها الحفاظ على الموضوعية والاستقلال، وهو وضع يمكن وظيفة المراجعة الداخلية من توفير قيمة كبيرة لجميع مجالات حوكمة الشركات.

الدراسات ذات العلاقة تشير إلى نتائج متضاربة حول مدى قيام لجان المراجعة بدورها في تعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية. فعلى سبيل المثال توصل (Zain et al., 2006) أنه إذا كانت لجنة المراجعة تمارس رقابتها، وتتخذ القرارات الرئيسية، فإن ذلك يقلل من تأثير قرارات الإدارة على المراجعة الداخلية، وبالتالي فإنه يمكن للجنة المراجعة أن تعزز استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية. كما توصل (DeZoort & Salterio, 2001) في دراسة لعينة من (18) من رؤساء المراجعة الداخلية، أن التواصل الجيد بين المراجعين الداخليين ولجان المراجعة يمكن أن يحسن جودة حوكمة الشركات.

كما قدمت دراسة (Christopher *et. al.,* 2009) تحليلا نقديا لاستقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تقييم علاقتها بالإدارة ولجنة المراجعة في الشركات الاسترالية، وتوصلت إلى أن أهم التهديدات لاستقلال وظيفة المراجعة الداخلية تشمل عدم توجيه التقرير الوظيفي للمراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة؛ وعدم مسؤولية لجنة المراجعة عن تعيين وإقالة وتقييم مدير المراجعة، وعدم توفر التأهيل المحاسبي لدى أعضاء لجنة المراجعة أولى الأقل لدى عضو واحد منهم. وحول تقييم مؤهلات موظفي المراجعة الداخلية، خلصت إحدى الدراسات في هذا المجال إلى أن أكثر من 70٪ من لجان المراجعة تقوم بتقييم مؤهلات موظفي المراجعة الداخلية، وأكد الباحث بأن ذلك يشير إلى أن نسبة كبيرة منها لا تقوم بذلك (Verschoor, 1992).

من جانب آخر، يتضح أنه برغم تأكيد المعايير الدولية على الدور الهام للجنة المراجعة كأداة لمجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بدعم استقلال وظيفة المراجعة الداخلية، إلا أن الواقع لا يتفق مع ذلك. فعلى سبيل المثال، في دراسة استكشافية للمراجعة الداخلية في الشركات المصرية (Ebaid, 2011) أظهرت نتائج الدراسة أن وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة المصرية لا تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال التنظيمي، بمعنى أن المدير المالي والرئيس التنفيذي كان لهما دور كبير في مسار المراجعة الداخلية وتقديم تقارير المراجعة، وفي تعيين وإقالة وتقييم مدير المراجعة الداخلية. فضلاً عن أن وظيفة المراجعة الداخلية تعاني من التدخل من المدير المالي بسبب دوره المهم في إقرار موازنة المراجعة الداخلية ومراجعة واعتماد خطط المراجعة. فيما توصلت دراسة (Leung et al., 2004) إلى أن الغالبية العظمى من مدراء المراجعة الداخلية في الشركات الاسترالية وجهت تقاريرها إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة، وأكثر من (22٪) منهم يوجهون تقاريرهم إلى المدير التنفيذي أو المدير المالي.

كما أظهر مسح لعدد (358) شركة من قبل (Verschoor(1992) أن نسبة لجان المراجعة التي قامت بفحص نتائج التقييم الخارجي لوظيفة المراجعة الداخلية خلال العامين الماضيين تتراوح حسب حجم الشركة بين (8٪- 26٪). وفي دراسة أخرى لشركة (PricewaterhouseCoopers, 2007) توصلت إلى أن (58٪) من أفراد عينة الدراسة، ذكروا أنهم قد أجروا تقييماً خارجياً لوظيفة المراجعة الداخلية لضمان جودتها خلال السنوات الخمس الماضية. وهو ما يشير في نفس الوقت إلى أن نسبة كبيرة لم تقم بإجراء هذا التقييم.

وفي نفس السياق، توصلت الدراسات السابقة التي هدفت إلى فحص لوائح عمل لجان المراجعة إلى نتائج مختلفة. ففي حين أن معظم اللوائح تتطلب من لجان المراجعة فحص خطة المراجعة الداخلية، إلا ان هناك جزء مهم منها لا يتطلب ذلك من لجان المراجعة، مما يظهر وجود قصور في هذا الصدد. فقد كشفت دراسة استقصائية لعدد (118) من أعضاء لجان المراجعة من قبل (DeZoort, 1997) أن فحص خطط المراجعة الداخلية هي واحدة من الواجبات المنوط بهم القيام بها. فيما توصلت دراسة (Carcello et al., 2002) إلى أن اللوائح المنظمة لعمل لجان المراجعة في (66٪) من الشركات عينة الدراسة تتطلب من لجان المراجعة فحص خطط المراجعة الداخلية. وفي دراسة مشابهه توصل (Bailey, 2007) إلى أن (75٪) من لوائح لجان المراجعة للشركات عينة الدراسة تتطلب من لجنة المراجعة فحص خطط المراجعة الداخلية، و(98٪) من عينة الدراسة تتطلب من لجنة المراجعة استعراض أداء وظيفة المراجعة الداخلية.

ومن خلال التحليل السابق سيتم دراسة الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية يتطلب التطرق لعلاقة وظيفة المراجعة الداخلية بأطراف الحوكمة داخل البنك وهي مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية. وبشكل خاص لجنة المراجعة. من خلال تحليل أراء أفراد العينة حول سلطة إتخاذ القرارات المتعلقة بالمراجعة الداخلية في البنك في الجوانب التالية:

1. اعتماد لائحة المراجعة الداخلية.
2. الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية
3. توظيف/الاستغناء عن المراجعين الداخليين.
4. المصادقة على موازنة المراجعة الداخلية
5. تحديد مرتبات المراجعين الداخليين.
6. تحديد الحوافز.
7. تقييم واعتماد خطة المراجعة الداخلية.
8. تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية.
9. الجهات التي ترفع إليها تقارير المراجعة الداخلية.
10. متابعة تقارير المراجعة الداخلية

وسيتم ذلك من خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:

الفرضية (2):"تتمتع وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية بالاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية بما يمكن أن يحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

كفاءة لجان المراجعة

ولاشك أن قدرة لجان المراجعة على القيام بالمهام المتوقعة منها يتطلب العديد من المهارات لدى أعضاء لجان المراجعة. فلكي تتمكن لجنة المراجعة من تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية مثلاً فإنه ينبغي أن يكون أعضاء اللجنة على دراية بمعايير التقييم، ومصادر المعلومات، وإجراءات التقييم (Schneider, 2010). كما أوضح مسح لعدد 114 رئيس مراجعين داخليين، (Raghunandan et al.,2001) أن لجان المراجعة المكونة من مديرين مستقلين فقط، ومدير واحد على الأقل لديه معرفة محاسبية، كانوا أكثر احتمالا للاجتماع أكثر مع رئيس المراجعة الداخلية. وأكدت هذه النتائج في دراسة (Goodwin and Yeo, 2001) التي أشارت إلى أن العلاقة القوية بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة تؤثر في استقلال وموضوعية المراجعة الداخلية، وخاصة عندما تتضمن لجنة المراجعة مدراء مستقلين.

لذلك سيتم تقييم مدى امتلاك أعضاء لجان المراجعة في البنوك اليمنية للكفاءة والخبرة المالية والمحاسبية اللازمة لأداء دورهم المتعلق بتعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تحليل أراء عينة الدراسة، من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرضية (3): "يمتلك أعضاء لجان المراجعة في البنوك اليمنية الخبرة والمؤهلات والصلاحيات الكافية لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

3/3 دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية

اعتبرت الدراسات السابقة أن دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بأنه أحد العوامل المؤثرة على فعالية وكفاءة هذه الوظيفة. فقد ذكر (Mihret & Yismaw, 2007) بأن فعالية المراجعة الداخلية يمكن أن يتحقق بمساعدة أربعة عناصر داخلية مترابطة هي: جودة المراجعة الداخلية، ودعم الإدارة، والإعداد التنظيمي، وخصائص الجهات الخاضعة للمراجعة. وذكر الباحثان أن وظيفة المراجعة الداخلية قادرة على إنتاج مراجعة ذات جودة، إذا كانت نتائج المراجعة مفيدة للإدارة، وكانت الإدارة تدعم وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال توفير المزيد من الموارد لتحسين فعالية عملية المراجعة. وتوصلت دراسة (Leung et al. 2004) إلى أن مدراء المراجعة الداخلية كانوا إيجابيين حول أداء المراجعة الداخلية، حيث يرون أن فريق المراجعة الداخلية جزءاً رئيسياً من فريق الإدارة، ولهم القدرة على التأثير في القرارات، والحفاظ على مستوى كاف من الموضوعية، والنزاهة والكفاءة في وظائفهم، وقادرين على تقديم دعم جيد لموظفيهم، وينظرون إلى ثقافة ودعم الإدارة كعامل رئيسي لضمان فعالية دورهم.

وأشارت دراسة (Bishop, 2000) إلى أن الترابط بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة يمكن أن يزيد من فعالية وجودة الإدارة وتقوية البنية التحتية للمنشأة. أما (Vinten, 1999) فأشار أنه يمكن للمراجعين الداخليين تحقيق فعالية الرقابة الداخلية عند وجود ما يكفي من الموارد والدعم من الإدارة. وأوصى بأهمية دعم أهداف المراجعين الداخليين عندما يقومون بأداء واجباتهم. وتوصلت دراسة (Gerrit, 2007) إلى أن قرارات الإدارة العليا لها تأثير هام على أداء المراجعة الداخلية وعلى عملها، وبالتالي فإن هذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا إذا ما توفر دعم الإدارة العليا ومساندتها لوظيفة المراجعة الداخلية. كما أشار (عيسى، 2008) إلى أن تحسين جودة أداء عمل المراجعة الداخلية مرتبط بدعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بالموارد اللازمة.

من جانب آخر، وحول أثر حجم وظيفة المراجعة الداخلية، توصلت شركة (Ernst and Young Co., 2004) في دراسة حول وضع وظيفة المراجعة الداخلية في ماليزيا في أعقاب تشديد اللوائح وفي ضوء الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر وممارسات حوكمة الشركات. أن عدد موظفي المراجعة الداخلية يتراوح ما بين أقل من (5) إلى (25) مراجع. وأشار (50٪) من المجيبين إلى أن حجم المراجعة الداخلية قد ازداد في الفترة الأخيرة، وعزا الباحثين سبب تلك الزيادة أنه قد يكون نتيجة للأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات في ماليزيا. وأن أكثر من نصف موظفي المراجعة الداخلية من مراجعي الحسابات (53٪)، و(26٪) منهم موظفين لديهم خلفية تجارية، ونسبة (12٪) من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت دراسة (Goodwin and Kent, 2006) إلى أن حجم الشركة ظهر كعامل مهيمن لاستخدام وظيفة المراجعة الداخلية من عدمه، وكان هناك ارتباط قوي بين وجود المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر. وفي العديد من تلك الشركات إن وجدت وظيفة المراجعة الداخلية فإنها لا تملك إلا واحد أو اثنين من المراجعين الداخليين. وأيدت النتائج السابقة في دراسة (Leung et al., 2004).

ومن خلال ما سبق، سيتم دراسة دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية من جانبين، الأول من خلال تقييم حجم وظيفة المراجعة الداخلية منسوباً إلى عدد العاملين، والثاني من خلال تحليل أراء العينة حول دعم الإدارة العليا، وكفاية الموارد المالية، من خلال الفرضية التالية:

فرضية (4):"تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

4/3 مجال وظيفة المراجعة الداخلية

تقليديا كان ينظر للمراجعين الداخليين بأنهم"محققين"مهمتهم التحقق من ومراقبة إجراءات الشركة ومستوى التوافق مع القواعد (Skinner and Spira, 2003). هذا الدور التقليدي تغير في الآونة الأخيرة خاصة في الدول المتقدمة، بسبب التغييرات الجذرية في التشريعات المتعلقة بمعايير حوكمة الشركات والتأكيد على تعزيز الرقابة الداخلية للمنظمات في هذه المعايير.(Holm & Laursen, 2007)

لذلك جاء التعريف الحديث الذي قدمه معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2004) ليوسع من مهام وأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال وصف هذه الوظيفة بأنها تأكيد مستقل وموضوعي ونشاط استشاري يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. وأصبح ينظر للمراجعين الداخليين باعتبارهم استشاريين، وأن وظيفة المراجعة الداخلية للشركات تعتبر مساعد للإدارة في تحقيق أهداف الشركات، وإضافة قيمة لها. فضلاً عن كونها مدخل أساسي لمساعدتها في توفير نظام جيد ومقبول للحوكمة.

وحول دور وظيفة المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة، أشار معهد المراجعين الداخليين (IIA,2004) أن هذا الدور يتضمن تقييم وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عملية الحوكمة في المنظمة، وتقوم بذلك من خلال إنجاز دورها في تحقيق تعزيز الأخلاق والقيم المناسبة داخل المنظمة، وضمان الإدارة الفعالة للأداء التنظيمي والمساءلة، والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المختصة في المنظمة، وتنسيق الأنشطة وإيصال المعلومات بين مجلس الإدارة مراجعي الحسابات الخارجيين والداخليين، والإدارة.

وبالتالي فقد توسع نطاق وظيفة المراجعة الداخلية وأصبح على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسئوليات جديدة تغطي المسئولين عن نظام الحوكمة، وتشمل العديد من الأنشطة مثل المراجعة المالية، والمراجعة التشغيلية، ومراجعات الالتزام، وأنشطة تقييم المخاطر، واختبار وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتقديم الاستشارات للإدارة، كما يعتبر المراجعين الداخليين خط الدفاع الأول ضد الأخطاء غير المقصودة الناجمة عن نقاط الضعف في الرقابة الداخلية للشركة والتحريفات المتعمدة بسبب الغش والإفصاح عنها .(Archambeault, 2008)

كما أكدت الدراسات في السنوات الأخيرة على أهمية دور المراجعين الداخليين في الوقت الحاضر، كونه عنصراً رئيسيا في حوكمة الشركات. وفقا لدراسة معهد المراجعين الداخليين " (IIA, 2010) في مسح للمراجعة الداخلية على مستوى العالم، حدد المراجعين الداخليين مجالات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، وفحص إستراتيجية المنشأة، بأنها من الأنشطة الرئيسية لوظيفة المراجعة الداخلية في السنوات الخمس المقبلة. وتوقع المستجيبين أن مشاركتهم في هذه المجالات الرئيسية ستزداد أهميتها في المستقبل. كما توصلت دراسة (PricewaterhouseCoopers, 2010) إلى نتائج مشابهه، حيث أكدت على أن الأنشطة المتعلقة بحوكمة الشركات تعتبر إحدى خمس اتجاهات تؤثر على دور المراجعين الداخليين.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن أحدى الطرق الهامة التي تظهر مهارات المراجعين الداخليين هو قدرتهم في فهم وتوصيل المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة للإدارة العليا ولجنة المراجعة. والتي قد تشمل جميع أو بعض المخاطر الأعمال الرئيسية التي تشمل مخاطر الأسواق الناشئة، والابتكار في مجال التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية. وذلك من خلال قيام المراجعون الداخليين بتيسير ومساعدة الإدارة في تحديد المخاطر والاستجابة لها، وإذا ما تم ذلك فإنه سينظر إلى المراجع الداخلي كمصدر فعال لأطراف أخرى في المنظمة (PricewaterhouseCoopers. 2010)

ووفقا لـ (Horwath, 2011) فإنه ينبغي على المراجعين الداخليين القيام بدور نشط في جميع مكونات حوكمة الشركات من خلال انجاز دورها في المساعدة في تقييم المخاطر وقياس الأداء في المنظمة؛ ورصد أنشطة حوكمة الشركات ومدى الالتزام بسياسات المنظمة؛ وتقييم فعالية أنشطة حوكمة الشركات وتقديم التوصيات للتطوير والتحسين.

ولأن أحد الأدوار المهمة للمراجعين الداخليين هو إعطاء تأكيد موضوعي عن أنظمة إدارة المخاطر لإدارة المنظمة. فقد أشار (Spira & Page, 2003) أن دور المراجع الداخلي قد تغير مع مرور الوقت، وأن معهد المراجعين الداخليين (IIA)، فرض على المراجع الداخلي أن يقدم خدمات تأكيد للإدارة تنطوي على الاختبار والفحص وتقديم المشورة بشأن نظم الرقابة الداخلية التي وضعت لإدارة المخاطر. أما الباحثان (Crawford and Stein, 2002) فقد ذكرا بأن حوكمة الشركات لا تزال مستمرة في التطور، وهذا أمر يضع أهمية أكبر على دور وظيفة المراجعة الداخلية. ومن منظور إدارة المخاطر يمكن النظر للمراجعين الداخليين على أنهم كمدراء مخاطر لمراقبة إجراءات إدارة المخاطر.

من ناحية أخرى، بعض الدراسات توصلت لنتائج لا تتفق مع ما سبق. فعلى سبيل المثال، ذكر (Allegrini et al., 2006) أنه لا يزال ينظر للمراجع الداخلي على أنه مفتش عليه مراقبة الشركة من الداخل. وذكر (Crawford and Stein, 2002) أن العديد من المنظمات لا تزال تعول على المراجع الخارجي لإجراء مراجعة سنوية لنظام الرقابة الداخلية. كما خلصت دراسة أخرى إلى أن مشاركة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر قد يضر باستقلال هذه الوظيفة. ففي دراسة (Fraser and Henry, 2007)حول الآلية التي تتخذها الشركات لتحقيق الرقابة على المخاطر وإدارتها ووضع إجراءات الرقابة الداخلية. أستنتج الباحثان أنه برغم أن الشركات تتوقع من المراجعين الداخليين القيام بتقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، إلا أن ذلك، يمكن أن يدخل المراجعين الداخليين في أنشطة يمكن أن تلحق الضرر بموضوعيتهم واستقلالهم بسبب افتقارهم للخبرة والتجربة اللازمة لإنجاز هذه المهام بشكل صحيح. وأوصى الباحثان بضرورة الفصل بين دور إدارة المخاطر ودور المراجعة الداخلية، من أجل الحفاظ على موضوعية واستقلال وظائف المراجعة الداخلية.

من خلال التحليل السابق، يمكن تقسيم أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية إلى:

- أنشطة تقليدية وتضم: المراجعة المالية وتقييم الرقابة الداخلية، ومراجعة الالتزام.
- أنشطة حديثة: وهي مرتبطة بالحوكمة بشكل رئيسي، وتضم أنشطة تقديم الاستشارات، وتطبيق مبادئ الحوكمة، وإدارة المخاطر.

وسيتم دراسة مجال أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية وهل يمتد إلى الأنشطة الحديثة، من خلال دراسة كيفية توزيع وقت المراجعة الحالي في البنوك عينة الدارسة، ومقارنته مع التوزيع المقترح من عينة الدارسة. من خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:

فرضية(5):"يغطي مجال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية الأنشطة الحديثة المتعلقة بتقديم الاستشارة للإدارة وتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

5/3 علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي

خلصت الدراسات في مجال حوكمة الشركات على وجود حاجة متزايدة للتفاعل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية باعتبارهما من الإطراف الرئيسية لحوكمة الشركات، واعتبرت وظيفة المراجعة الداخلية مصدر لعناصر الحوكمة الأخرى. كما أكدت المعايير المهنية على أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية. فقد وفرت معايير المراجعة الدولية (ISA, 610) المبادئ التوجيهية بشأن اعتماد المراجعين الخارجيين على عمل المراجعة الداخلية في إجراء عمليات المراجعة للقوائم المالية. كما تتطلب معايير المراجعة الداخلية من لجنة المراجعة إجراء تقييم دوري لوظيفة المراجعة الداخلية وأن يتضمن هذا التقييم مدى التنسيق بين وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية، ودرجة اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الخارجية.

وتوجد عدة تيارات من الدراسات التي تناولت علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي. فبعضها أهتم بتحديد أي العوامل جودة المراجعة الداخلية (الأهلية، الموضوعية، وجودة أداء المهام) التي تؤثر على قرار المراجع الخارجي في تقييم جودة وظيفة المراجعة الداخلية. بالنسبة للأهلية خلصت الدراسات السابقة أن الشهادات المهنية، والخبرة، والتدريب من العوامل المهمة في تقييم أهلية وظيفة المراجعة الداخلية. فيما كان الاستقلال هو المؤشر الأكثر أهمية في تقييم موضوعية. وكان نطاق عمل وظيفة المراجعة الداخلية من أكثر العوامل أهمية في تقييم جودة أداء عمل المراجعة الداخلية (Brown, 1983; Schneider, 1985).

تيار آخر أهتم بالفوائد التي تعود على منشآت الأعمال المترتبة على اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الداخلية. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة Felix et al., (2001) إلى أن مدى مساهمة المراجعة الداخلية في مراجعة القوائم المالية يعتبر محدداً معنوياً في أتعاب المراجعة الخارجية، وكلما زادت مساهمة المراجعة الداخلية أدى ذلك إلى انخفاض أتعاب المراجعة. وأكدت الدراسة أنه يمكن للعملاء التأثير في مدى مساهمة المراجعة الداخلية عن طريق الاستثمار في جودة المراجعة الداخلية. أما Church et al. (2001) فأشاروا إلى أن اعتماد المراجع الخارجي على أعمال المراجعة الداخلية يساعدهم في تقييم مخاطر الغش. ويمكن القول هذه المنافع وغيرها ستدفع عنصرين آخرين من عناصر الحوكمة (أي مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية) لتعزيز التعاون بين المراجعة الداخلية والخارجية.

تيار ثالث من الدراسات تناول أثر العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي على الحوكمة باعتبار أنهما من أطراف الحوكمة الرئيسية، ويعول عليهما معاً تحقيق الرقابة وضمان شفافية التقارير المالية. فقد خلصت الدراسات السابقة إنه من المتوقع أن حوكمة الشركات تعزز دور المراجع

الداخلي، وفي نفس الوقت يقدم المراجع الداخلي فوائد للمراجع الخارجي (Holm and Laursen, 2007). وأن وظيفة المراجعة الداخلية إلى جانب المراجعة الخارجية من آليات المراقبة المهمة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير (Archambeault, 2002). وينبغي أن تكون العلاقة بين المراجعين الداخليين والخارجيين إحدى وسائل الدعم المتبادل والتعاون من أجل تعزيز الجودة الكلية للمراجعة وآليات حوكمة الشركات (Gramling and Myers, 2003).

وفي ضوء التحليل السابق لآليات الحوكمة وعلاقتها ببعضها البعض والدور المناط بكل منها، يتوقع الباحث وجود علاقة تكامل وتفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، تسهم في خلق نظام متين لحوكمة الشركات وتعزيز الثقة في المؤسسات المصرفية. فإذا كان يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية للبنك، ومدى ملاءمة السياسات والإجراءات والالتزام بالتعليمات من خلال وظيفة المراجعة الداخلية. فإن المراجعة الخارجية، من ناحية أخرى، تقدم تغذية مرتدة وهامة على كفاءة هياكل الرقابة بالكامل في البنك، وتستفيد المراجعة الخارجية من نتائج المراجعة الداخلية بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية والضوابط الداخلية لتحديد مدى وطبيعة اختبارات المراجعة التي ينبغي تطبيقها. وسيتم تحديد طبيعة العلاقة بين وظيفة المراجعة في البنوك اليمنية والمراجعة الخارجية من خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:
الفرضية (6): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمنية يمكن أن تحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات الحوكمة"".

4. بيئة الدراسة في اليمن

يوجد في اليمن (19) بنكاً، منها (10) بنوك تجارية يمنية، و(4) بنوك إسلامية، و(5) بنوك أجنبية، وتتوزع فروعها في مختلف المحافظات حيث بلغ عدد الفروع التابعة لهذه البنوك (214) فرعاً مع نهاية عام 2006م. وينظم عمل البنوك في اليمن خاصة ما يتعلق بالجوانب المحاسبية وقضايا الحوكمة عدد من القوانين، منها قانون البنوك وقانون البنك المركزي وقانون الشركات التجارية. فالقانون رقم (22) لسنة 1997م بشأن الشركات التجارية تضمن القانون نصوصاً عامة تنظيم إدارة الشركة، خاصة ما يتعلق بتنظيم أعمال مجلس الإدارة ومكافأة أعضاء المجلس. كما أكد على حماية حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال. وفي مجال الرقابة على الشركات المساهمة، ألزم القانون الشركات بأن يكون لها محاسب قانوني أو أكثر تختاره الجمعية العمومية وتحدد أتعابه، وأعطى القانون المحاسب القانوني صلاحيات واسعة تصل الى منحه صلاحيات الدعوة للجمعية العمومية في بعض الحالات. وتوسع القانون في الرقابة على الشركات المساهم بأن جعل لكل ذي مصلحة حق طلب الإطلاع على الوثائق والسجلات والمحاضر والتقارير المتعلقة بالشركة والحصول على بيانات منها مصدقاً عليها من الجهة الإدارية المختصة.

القوانين المصرفية كانت أكثر تفصيلا بالنسبة للبنوك، فقد أعطى قانون البنك المركزي رقم (14) لسنة 2000م، والمعدل بالقانون رقم (21) لسنة 2003م، الحق للبنك المركزي بالرقابة والإشراف على البنوك اليمنية والعاملة في اليمن لضمان حسن إدارتها وتنفيذ التزامها تجاه المودعين والمساهمين. كما الزم البنوك بتقديم التقارير والمعلومات الإحصائية اللازمة عند طلبها من البنك المركزي بنمط واحد، ويتعرض البنك المخالف لتعليمات البنك المركزي للعقوبات والغرامات.

كما يتضمن قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998م، العديد من القضايا المتعلقة بالحوكمة في البنوك في اليمن، حيث يشترط للموافقة على تأسيس البنك تسليم البنك المركزي نسخة من مشروع الهيكل التنظيمي والإداري للبنك مع وصف للإجراءات الإدارية وكيفية اتخاذ القرارات وإجراءات الرقابة الداخلية، وأن يكون لدى البنك لجنة مراجعة، ومراجع خارجي (من المكاتب المحاسبة المحلية الكبيرة أو من الأربع الكبار)، كما يشترط أن يكون أكبر ثلاثة موظفين في البنك لديهم خبرة في المجال المصرفي لا تقل عن ثمانية أعوام، وأن يكون ثلاثة على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، كما نظم القانون عملية إقراض أعضاء مجلس الإدارة وأقاربهم، وآلية توزيع الأرباح على المساهمين.

ولا يوجد معايير محاسبية يمنية تنظم الجوانب المحاسبية لمنشآت الأعمال في اليمن. ويقدم قانون البنوك بالإضافة إلى تعليمات البنك المركزي الإطار القانوني للمحاسبة والمراجعة للبنوك اليمنية والعاملة في اليمن. فقد الزم القانون البنوك بتعيين محاسب قانوني كل عام، وحدد مجموعة من الضوابط لضمان استقلال المحاسب القانوني. ومنح القانون الحق للبنك المركزي بالاعتراض على المحاسب القانوني وتعيين محاسب قانوني آخر وتقدير أتعابه. كما ألزم القانون البنوك نشر تقاريرها السنوية وتقرير مراجع الحسابات، وقراءتها على المساهمين. وتحت تأثير المستجدات في بيئة الأعمال الدولية، فإن تعليمات البنك المركزي تلزم البنوك بإعداد حساباتها السنوية وفقاً لمعايير التقرير والمحاسبة والتقرير الدولية (IFRS).

أما فيما يتعلق بوظيفة المراجعة الداخلية، فقد تأخر الاهتمام الكافي بها إلى عام 2004م، حيث بدأت بعض التحركات الرسمية لتفعيل هذه الوظيفة في وحدات القطاع العام. وكانت البداية دراسة قام بها مكتب مراجعة (PricewaterhouseCoopers, 2004) بالاشتراك مع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة لوضع المراجعة الداخلية في الجهاز الإداري للدولة من الناحية الموضوعية والقانونية، في ضوء القوانين المؤثرة على وظيفة المراجعة الداخلية مثل قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (25) لسنة 1986م، ورقم (21) لسنة 1999م، ، والقوانين الأخرى مثل القانون المالي، وقانون السلطة المحلية. وخلصت الدراسة إلى أنه برغم وجود كيان تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية، إلا أنه لم يتم تفعيل تلك الإدارات لعدة أسباب منها عدم اكتمال هياكلها التنظيمية، وعدم وجود التأهيل المناسب للأفراد القائمين على هذه الإدارات، وأيضاً عدم وضوح اختصاصات وظيفة المراجعة الداخلية وعلاقاتها بالإدارات الأخرى. ونتيجة لهذه الدراسة فقد صدر مشروع لمعايير مراجعة داخلية يمنية لا تختلف كثيراً عن معايير المراجعة الداخلية الدولية، وبرغم ذلك لم يتم تبنيها بشكل رسمي حتى تاريخه. كما صدر في يناير 2010م تشريع خاص لتنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط.

وبرغم أن قانون البنوك أشترط لتأسيس البنك وجود لجنة مراجعة من أعضاء مجلس الإدارة، وأن يكون أغلب أعضائها من غير التنفيذيين، ووضع القانون مدير المراجعة الداخلية من ضمن كبار الموظفين في البنك، ألا أنه لم يتم تحديد معايير خاصة لتنظيم عمل وظيفة المراجعة الداخلية، وخول القانون البنوك صلاحية وضع المعايير التي تنظم وظيفة المراجعة الداخلية. وباستثناء ذلك لم تحظى وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك بالاهتمام الكافي من قبل السلطات الرسمية، ويتضح ذلك من خلال تصريحات محافظ البنك المركزي في عام 2008م، بأن من خطط البنك المستقبلية وضع نظام خاص للمراجعة الداخلية للبنوك، وهو مالم يتم حتى تاريخه.

5. منهجية الدراسة

1/5 مجتمع وعينة الدراسة

حدد الباحث عينة الدراسة بعشرة بنوك، وروعي بأن تكون عينة الدراسة من البنوك التي تعمل على تطوير خدماتها وتنتشر فروعها في محافظات الجمهورية. وروعي أن تكون العينة ممثلة لجميع أنواع البنوك، وبعد استعادة قائمة الاستقصاء كانت الإجابات تمثل سبعة بنوك، وتعتبر العينة لازالت ممثلة للأنواع الرئيسية للبنوك اليمنية، حيث تضمنت ثلاثة بنوك تجارية تقليدية، وبنكين إسلاميين، وبنك يعمل في مجال التمويل الأصغر، وبنك ذو ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص.

2/5 أداة جمع البيانات وترميزها

تم تصميم قائمة الاستقصاء وصياغة الأسئلة بما يحقق فرضيات الدراسة وبالاستناد إلى الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويتضمن مجموعة الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة التالية:
  - المعلومات المتعلقة بأفراد العينة، المتعلقة بالموقع الوظيفي، والمؤهل والخبرة، وكذلك نوع التدريب الذي تلقاه المتعلق بالمراجعة الداخلية، والتدريب والذي يرى حاجته إليه.

o معلومات متعلقة بالبنك: متمثلة في عدد العاملين في البنك، عدد فروع البنك، عدد المراجعين الداخليين في البنك، وخبرة ومؤهلات العاملين في إدارة المراجعة الداخلية.

- الجزء الثاني: ويتضمن الأسئلة التي تقيس الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية من خلال تحديد علاقتها بالأطراف التالية (المدير المالي، المدير التنفيذي، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة).
- الجزء الثالث: وتضمن توزيع وقت المراجعة الداخلية على عدة أنشطة بهدف تحديد نطاق وظيفة المراجعة الداخلية.
- الجزء الرابع: ويتضمن الأسئلة المغلقة والتي قصد منها قياس أراء أفراد العينة حول طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، وتم قياسها على النحو التالي:
  o تم قياسها باستخدام مقياس *Likert* الخماسي.
  o تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاث فئات كالآتي: المدى (1 – 2,5) يدل على عدم الموافقة، والمدى (2,5 وأقل من 3,5) يدل على درجة الحياد، والمدى (3,5 – 5) على درجة التأييد، وبالتالي يعتبر المتوسط الحسابي (3,5) أساس لاختبار مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
  o تم اعتماد هذا المدى تحت مبرر أن الدراسة تهدف إلى تحديد كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها أداة هامة لتطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية.

3/5 الأساليب الإحصائية

أعتمد الباحث في تحليل البيانات المجمعة من خلال قائمة الاستقصاء برنامج *SPSS* الإحصائي، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس التشتت والنزعة المركزية.
- اختبار الفا كرونباخ لقياس معامل الثبات.
- اختبار كولومجروف – سمرنوف لتحديد وزيع البيانات (توزيع طبيعي - توزيع غير طبيعي) لتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات (معلمية – غير معلمية).
- اختبار *(One Semple T- Test)* لأختبار فرضيات الدراسة.

4/5 اختبار الصدق والثبات

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام معامل *(Alfa Cronbach)*، والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، على جميع قوائم الاستقصاء، وكانت قيمة معامل الثبات (*Alpha =* 0.861)، وقيمة معامل الصدق تساوي تقريباً (*Alpha =0.93*) (الجذر التربيعي لمعامل الثبات). وتشير تلك النتائج إلى أن قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بقدر كبير من الثبات الداخلي والاتساق والاستقرار، ويمكن الاعتماد عليها (الثقة) في جمع بيانات الدراسة.

5/5 إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء

تم توزيع قوائم الاستقصاء بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع المشاركين، وتم أعطاء المشاركين فترة زمنية مناسبة لاستيفاء هذه القوائم. وبلغ عدد القوائم الموزعة (50) قائمة. وعدد

القوائم التي تم استردادها (38) قائمة، استبعد منها قائمة واحدة لعدم استيفائها للبيانات المطلوبة. وبالتالي بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (37) قائمة بنسبة بلغت تقريباً (74٪) من القوائم الموزعة.

6. خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

خصائص العينة	العدد	النسبة
التصنيف حسب الموقع الوظيفي		
مدير مراجعة	6	16.2
رئيس قسم	7	18.9
مراجع داخلي	24	64.9
الإجمالي	37	100
التصنيف حسب المؤهل		
ماجستير	1	2.7
بكالوريوس	33	89.2
دبلوم بعد الثانوية	3	8.1
الإجمالي	37	100
التصنيف حسب الخبرة		
أقل من (3) سنوات	18	48.6
من (3) سنوات- أقل من (5) سنوات	4	10.8
من (5) سنوات – أقل من (10) سنوات	7	18.9
من (10) سنوات فأكثر	8	21.6
الإجمالي	37	100

يلاحظ أن (65٪) من العينة هم من مراجعي الحسابات، والنسبة الباقية تمثل مدراء أو مشرفين مراجعي. كما أن (92٪) تقريباً حاصلين على مؤهل بكالوريوس وأعلى. و(49٪) من العينة تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات، وقد يعود سبب ذلك إلى حداثة بعض البنوك.

7. نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

1/7 المقدرة المهنية

تم تقييم المقدرة المهنية للمراجعين الداخليين من خلال تقييم مدى كفاية مؤهل وخبرة وتدريب المراجعين الداخليين، من خلال اختبار الفرضية التالية:

- **الفرضية (1)**: "يمتلك موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية المقدرة المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

جدول رقم (2) مؤهل وخبرة المراجعين الداخليين في البنوك عينة الدراسة

المؤهل			**الخبرة**		
البيان	**العدد**	**النسبة**	**البيان**	**العدد**	**النسبة**
ماجستير	1	0.01	أقل من (3) سنوات	35	0.33
بكالوريوس	63	0.59	من 3- أقل من 5 سنوات	17	0.16
دبلوم بعد الثانوية	7	0.07	من 5- أقل من 10 سنوات	33	0.31
ثانوية	35	0.33	أكثر من 10 سنوات	21	0.20
الإجمالي	106		**المتوسط العام للخبرة**	106	5.45

1. **المؤهل**: في ظل عدم وجود أي متطلبات مهنية لوظيفة المراجعة الداخلية في اليمن، ولتحديد مدى الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين في البنوك اليمنية فإن الباحث أعتبر الحصول على مؤهل البكالوريوس مقياساً للمعرفة والمهارة المهنية كحد أدنى، ويتضح من الجدول (2) ما يلي:

- (60٪) من مراجعي البنوك عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس. ويمكن لهذه الفئة أن تمتلك الكفاءة المهنية المعقولة لأداء المهام المطلوبة منها إذا ما حصلت على تدريب معقول وفرصة بالتعرف على طبيعة العمل في البنك.
- (40٪) منهم لا تتجاوز مؤهلاتهم الثانوية أو دبلوم بعد الثانوية، ولاشك أنها نسبة كبيرة، وهناك في شك امتلاكهم للمعرفة والمهارة المهنية، خاصة أن متوسط الخبرة يشير إلى أن متوسط الخبرة في معظم بنوك العينة يقل عن خمس سنوات

2. **الخبرة**: يتضح من الجدول (2) مايلي:

- (49٪) من مراجعي البنوك عينة الدراسة تقل خبرتهم عن خمس سنوات. وهي نسبة كبيرة، و(31٪) منهم تتراوح خبرتهم بين خمس وعشر سنوات، و(20٪) منهم تزيد خبرته عن عشر سنوات.
- بمقارنة متوسط الخبرة لكل بنك مع المتوسط العام للخبرة (5.45)، تبين أن المراجعين في خمسة بنوك العينة (71٪) تقل خبرتهم عن المتوسط العام، وتزيد عن المتوسط في بنكين.
- وحول كفاية خبرة المراجعين الداخليين، تظهر نتائج تحليل أراء العينة باستخدام اختبار (t) الموضحة في الجدول (3)، أن متوسط الإجابة على الفقرتين (1،2) لا يختلف عن المتوسط المعياري بشكل معنوي إحصائياً. بينما حصلت الفقرتين (2، 3) على متوسط موافقة يزيد على المتوسط المعياري بشكل معنوي إحصائياً، وتظهر قيمة الانحراف المعياري وجود اتفاق في أراء العينة.

أي أن أفراد العينة يرون أن المراجعين الداخليين في البنوك اليمنية ليس لديهم الخبرة الكافية لتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه البنك، كما لا يدركون مسئولياتهم المتعلقة بالحوكمة في البنك.

ولكنهم من جانب آخر قادرين على تقييم نظام الرقابة الداخلية ومخاطر الغش والاختلاس. وتوحي هذه النتيجة بأن خبرة المراجعين الداخليين تنحصر في المجالات التقليدية فقط.

جدول (3) تحليل أراء العينة حول كفاية خبرة المراجعين الداخليين

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	معنوية/ غير معنوية
1	المراجعون الداخليون في البنك لديهم الخبرة والتجربة الكافية لتقييم وإدارة المخاطر التي تواجه البنك	3.50	.615	0.000	1.000	غير معنوي
2	يقع على وظيفة المراجعة الداخلية مسؤولية أساسية في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك	3.39	.955	-0.658	.515	غير معنوي
3	المراجعون الداخليون في البنك قادرين على تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنك وتحديد نقاط الضعف فيه	4.12	.545	6.544	.000	معنوي
4	المراجعون الداخليون في البنك قادرين على تقييم مخاطر الغش والاختلاس واكتشاف هذه الحالات في حال حدوثها في البنك	3.88	.591	3.772	.001	معنوي

3. **التدريب**:

- توضح إجابات العينة على السؤال المتعلق بالدورات التدريبية التي تلقوها، وتلك التي يحتاجونها لتمكينهم من أداء مهامهم في المراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية، إلى وجود قصور كبير في هذا الجانب في البنوك اليمنية، حيث أظهرت النتائج أن ما بين (40٪- 55٪) من أفراد العينة يحتاجون إلى تدريب في كل المجالات التي تناولها البحث، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول رقم (3) تحليل أراء العينة حول كفاية الدورات التدريبية

مجال التدريب	تلقوا تدريب		يحتاجون إلى تدريب	
	التكرار	النسبة من العينة	الاحتياجات	النسبة من العينة
معايير المراجعة الداخلية	13	%35	16	%43
تقييم المخاطر المصرفية	14	%38	15	%41
اكتشاف الغش والأخطاء	10	%27	16	%43
مراجعة الأنظمة الآلية	9	%24	20	%54
معايير المحاسبة والتقرير الدولية	15	%41	12	%32
متطلبات معايير لجنة بازل	13	%35	17	%46
مبادئ الحوكمة	12	%32	15	%41

- من جانب آخر، تظهر نتائج تحليل أراء العينة باستخدام اختبار (t) الموضحة في الجدول (4)، أن متوسط الموافقة على الفقرة (1) يقل عن المتوسط المعياري وعدم وجود اختلاف معنوي إحصائياً بين المتوسطين، بينما كان متوسط الإجابة على الفقرتين (2،3) يزيد بشكل معنوي إحصائياً

عن المتوسط المعياري، وتظهر قيمة الانحراف المعياري عدم وجود تشتت في أرائهم حول ذلك. ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن المراجعين الداخليين في البنوك اليمنية لم يتلقوا تدريب كافي في السنوات الثلاث الماضية، بينما كانت موافقة أفراد العينة مرتفعة على أن المراجعين الداخليين بحاجة إلى تدريب على المتطلبات الحديثة للمراجعة الداخلية، وفي مجال تقييم وإدارة المخاطر.

جدول رقم (4) الاحتياجات التدريبية للمراجعين الداخليين

م	البيـــــــــان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	معنوية/ غير معنوية
1	المراجعون الداخليون في البنك تلقوا تدريبات كافية خلال الثلاث السنوات الماضية تساعدهم في أداء واجباتهم	3.35	.849	-1.010	.320	غير معنوية
2	المراجعون الداخليون في البنك بحاجة إلى تدريب على المتطلبات الحديثة للمراجعة الداخلية لزيادة كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية	4.57	0.502	12.929	.000	معنوية
3	المراجعون الداخليون في البنك بحاجة إلى تدريب على إدارة المخاطر لزيادة كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية	4.43	0.555	10.223	.000	معنوية

النتائج السابقة تشير إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك عينة الدراسة تفتقر إلى المقدرة المهنية لعدة أسباب. السبب الأول ضعف الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين حيث أن (40٪) منهم لم يحصل على التأهيل المطلوب، وبالتالي يتوقع عدم امتلاكهم للمعرفة والمهارة المهنية المطلوبة. السبب الثاني افتقار المراجعين الداخليين للخبرة المهنية اللازمة خاصة فيما يتعلق بأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة مثل إدارة المخاطر وأنشطة تطبيق الحوكمة. والسبب الأخير بسبب عدم كفاية البرامج التدريبية المخصصة للمراجعين الداخليين. وفي ضوء ذلك يمكننا رفض الفرضية (1)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: لا يمتلك موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية المقدرة المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

2/7 الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية:

تم تقييم الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية بعلاقتها بالإدارة التنفيذية والإدارة العليا في البنوك اليمنية، من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرضية (2):"تتمتع وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية بالاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية بما يمكن أن يحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

جدول رقم (5) تحليل أراء العينة حول الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية

م	البيـــان	المدير المالي %	المدير التنفيذي %	لجنة المراجعة %	مجلس الإدارة %	أخرى %	لا أعلم %	أختبار الفروق بين الوضع الحالي والمقترح: قيمة (t)	مستوى المعنوية
	لائحة وظيفة المراجعة الداخلية								
1	المسؤول حالياً عن اعتماد لائحة المراجعة الداخلية	0	10.8	21.6	62.2	0	5.4	**-0.329**	**.744**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	5.4	35.1	48.6	2.7	8.1		
	الإشراف الوظيفي على إدارة المرجعة الداخلية								
2	الجهة التي تشرف وظيفياً على إدارة المراجعة الداخلية حالياً	0	37.8	37.8	18.9	5.4	0	**-3.035**	**-.004**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	2.7	67.6	24.3	2.7	2.7		
	توظيف المراجعين الداخليين								
3	المسؤول الحالي عن توظيف/ والاستغناء عن المراجعين الداخليين	0	51.4	18.9	21.6	2.6	5.4	**-2.778**	**.009**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	5.4	70.3	18.9	2.7	2.7		
	موازنة إدارة المراجعة الداخلية								
4	المسؤول حاليا عن اعتماد/المصادقة على موازنة المراجعة الداخليةً	13.5	13.5	29.7	35.1	8.1	0	**-2.579**	**.014**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	5.4	0	45.9	35.1	0	13.5		
	مرتبات المراجعين الداخليين								
5	المسؤول عن تحديد مرتبات المراجعين الداخليين حالياً	2.7	35.1	27	21.6	2.7	10.8	**-3.003**	**.005**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	2.7	54.1	32.4	5.4	5.4		
	مكافآت/ حوافز إدارة المراجعة الداخلية								
6	المسؤول عن تحديد حوافز إدارة المراجعة الداخلية حالياً	2.7	40.5	27	18.9	0	10.8	**-3.571**	**.001**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	2.7	51.4	40.5	5.4	0		
	خطة المراجعة الداخلية								
7	المسؤول عن تقييم واعتماد خطة المراجعة الداخلية حالياً	0	21.6	40.5	24.3	8.1	5.4	**-0.961**	**.343**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	2.7	64.9	18.9	8.1	5.4		
	تقييم أداء المراجعة الداخلية								
8	المسؤول عن تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية حالياً	0	27	32.4	21.6	5.4	13.5	**-0.650**	**.520**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	2.7	67.6	16.2	5.4	8.1		
	تقارير المراجعة الداخلية								
9	الجهة التي ترفع إليها تقارير المراجعة الداخلية حالياً	0	48.6	18.9	27	5.4	0	**-3.931**	**.000**
	الجهة الواجب أن ترفع إليها تقارير المراجعة الداخلية	0	2.7	59.5	29.7	5.4	2.7		
	متابعة نتائج تقارير المراجعة الداخلية								
10	الجهة المسؤولة عن متابعة نتائج تقارير المراجعة الداخلية حالياً	2.7	32.4	16.2	13.5	24.3	10.8	**0.103**	**.918**
	الجهة الواجب أن تكون مسؤولة عن ذلك	0	2.7	59.5	16.2	10.8	10.8		
	المتوسط العام لأراء المستقصى منهم	**2.16**	**31.89**	**27.03**	**26.49**	**5.41**	**7.03**	**-3.129**	**.003**
	المتوسط العام لآراء العينة حول الاستقلال التنظيمي	**0.54**	**2.97**	**57.57**	**28.11**	**4.86**	**5.95**		

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

4. **المدير التنفيذي**: يهيمن المدير التنفيذي في البنوك اليمنية على وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال تحكمه في كل ما يتعلق بتنظيم عمل إدارة المراجعة الداخلية بنسبة (32٪) تقريباً. حيث تبين نتائج الاستقصاء انه يتدخل في كل الجوانب المتعلقة بالاستقلال التنظيمي للمراجعة الداخلية، بل ويهيمن على أهم الجوانب المؤثرة على الاستقلال وهي:
   - توظيف/الاستغناء عن المراجعين الداخليين.
   - اعتباره الجهة الرئيسية التي تتلقى تقارير المراجعة الداخلية.
   - الإشراف الوظيفي على إدارة المراجعة الداخلية.
   - تحديد حوافز المراجعين الداخليين.

1. **لجان المراجعة**: بمتوسط إجابات (27٪) حول دور لجان المراجعة في الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية، يتضح أن لجان المراجعة في البنوك اليمنية لا تقوم بالدور المناط بها بضمان وتعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها حلقة الوصل بين هذه الوظيفة ومجلس الإدارة البنك.
2. **مجلس الإدارة**: بمتوسط (26,5٪) يأتي تأثير مجلس الإدارة في الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في المرتبة الثالثة بعد المدير التنفيذي ولجان المراجعة.
3. **المدير المالي**: يؤثر المدير المالي على استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال صلاحياته المتعلقة في المصادقة على موازنة إدارة المراجعة الداخلية.
4. اختبار الفرضية: لتحقيق ذلك تم إعطاء الأوزان من (1) إلى (4) لبدائل الإجابة (المدير المالي، المدير التنفيذي، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة) على التوالي. وأعتبر الباحث أنه إذا كان متوسط الإجابات يساوي أو يزيد عن (3) بشكل معنوي إحصائياً (أي الوزن النسبي للجان المراجعة) فإن ذلك يعني وجود استقلال تنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية. أما إذا كان متوسط الإجابة أقل من (3) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود استقلال تنظيمي. وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (6) نتائج تحليل أراء العينة حول الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	معنوي/ غير معنوي
الوضع التنظيمي الحالي لوظيفة المراجعة الداخلية	2.87	0.471	-1.560	.127	غير معنوي
ما يجب أن يكون عليه ا الوضع التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية من وجهة نظر العينة	3.21	.565	2.230	.032	معنوي

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن المتوسط الحسابي للاستقلال التنظيمي (2.87) أقل من المتوسط المعياري (3) بشكل معنوي إحصائياً، وهو ما يتبين من مستوى المعنوية (0.127) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن قيمة اختبار (t) السلبية تعني أن أفراد العينة يرون عدم وجود استقلال تنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية.

2. لتحديد اتجاه أراء أفراد العينة أو ما يفضلونه حول الوضع التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية، كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:
   - تشير النتائج الإحصائية لاختبار (t) أن متوسط الوضع التنظيمي المقترح وهو (3,21) يزيد عن المتوسط المعياري (3) بشكل معنوي إحصائياً.
   - من خلال المقارنة بين متوسطي أراء العينة حول الوضع الحالي والمقترح باستخدام اختبار (t) بين عينتين مرتبطتين، أشارت النتائج أن متوسط الوضع المقترح (3,21) يزيد عن متوسط الوضع الحالي (2,87) بشكل معنوي إحصائيا، حيث كانت قيمة (t) تساوي (3,129-) عند مستوى معنوية (0,003) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) المستخدم في البحث.
3. النتائج السابقة تشير إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية تفتقر للاستقلال التنظيمي عن الإدارة التنفيذية، نتيجة هيمنة المدير التنفيذي على معظم الجوانب التنظيمية المؤثرة على وظيفة المراجعة الداخلية. ولضمان تحقيق الاستقلال التنظيمي لهذه الوظيفة فإنه يجب نقل صلاحيات الإشراف/والتنظيم على وظيفة المراجعة الداخلية إلى الإدارة العليا (لجنة المراجعة، ومجلس الإدارة).

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بعدم صحة الفرضية (2)، أي لا تتمتع وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية بالاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية بما يمكن أن يحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة"..

كفاءة لجان المراجعة:

لتوضيح أسباب ضعف دور لجان المراجعة في تعزيز استقلال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، تم سؤال أفراد العينة حول تصوراتهم لكفاءة لجان المراجعة، ومن خلال اختبار مدى صحة الفرضية التالية:

الفرضية (3): "يمتلك أعضاء لجان المراجعة في البنوك اليمنية الخبرة والمؤهلات والصلاحيات الكافية لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

تشير نتائج الدراسة الميدانية حول مؤهلات وخبرة أعضاء لجان المراجعة وصلاحيات هذه اللجان إلى ما يلي:

جدول رقم (7) أراء أفراد العينة حول كفاية خبرة ومؤهلات وصلاحيات لجان المراجعة

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	مستوى المعنوية	معنوية/ غير معنوية
1	أعضاء لجنة المراجعة لديهم مؤهلات مناسبة لأداء مهامهم	3.96	1.065	1.647	.113	غير معنوية
2	أعضاء لجنة المراجعة لديهم معرفة مالية كافية لأداء مهامهم	3.95	1.090	1.212	.238	غير معنوية
3	تتضمن لجنة المراجعة أعضاء مستقلين (غير مرتبطين بالإدارة)	4.32	0.780	3.087	.005	معنوية
4	لجنة المراجعة في البنك لديها صلاحيات واضحة	3.92	1.018	2.005	.057	غير معنوية
	المتوسط العام	3.93	0.677	3.088	.005	معنوية

يتضح من الجدول السابق ما يلي

1. المتوسط العام لأراء أفراد العينة (3.93) يزيد عن متوسط الموافقة المعياري (3.5) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى اعتقادهم بأن أعضاء لجان المراجعة تتوفر فيهم الشروط اللازمة.
2. من جانب آخر، يشير متوسط إجابات كل فقرة على حده بأن المستقصى منهم يرون أن أعضاء لجان المراجعة ليس لديهم مؤهلات والخبرة والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم. فباستثناء الفقرة المتعلقة بالأعضاء المستقلين في لجنة المراجعة (أي غير التنفيذيين) التي حصلت على موافقة المستقصى منهم عند مستوى دلالة (0.05)، فإن النتائج المتعلقة بالمؤهل والخبرة والصلاحيات تشير إلى عدم معنوية زيادة هذه المتوسطات عن المتوسط العام (3.5) عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير قيمة الانحراف المعياري المرتفع لتلك الإجابات على وجود تشتت في أرائهم وعدم الاتفاق بينهم حول مؤهل وخبرة وصلاحيات أعضاء لجان المراجعة.
3. الموافقة الكبيرة لأفراد العينة على تضمن لجان المراجعة لأعضاء مستقلين قد لعبت دوراً رئيسياً في زيادة المتوسط العام مما أدى إلى معنوية المتوسط العام.
4. وفي ضوء ذلك، يمكننا القول أنه برغم أن لجان المراجعة في البنوك اليمنية تضم أعضاء مستقلين، إلا أن أعضاء لجان المراجعة يفتقرون للخبرة والكفاءة المالية والمحاسبية، كما أن صلاحيات هذه اللجان غير واضحة.

3/7 دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية

تم دراسة مدى دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية، باعتبار أن وجود هذا الدعم احد المؤشرات المهمة على جودة مهام وظيفة المراجعة الداخلية، من خلال اختبار الفرضية التالية:

الفرضية (4):"تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

وتم قياس مدى كفاية دعم الإدارة لوظيفة المراجعة الداخلية من خلال تقييم الجوانب التالية:

- حجم وظيفة المراجعة الداخلية مقارنة بعدد العاملين في كل بنك.
- تحليل أراء أفراد العينة حول دعم وتشجيع الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية، ومدى كفاية المخصصات المالية لوظيفة المراجعة الداخلية.

أ. **حجم وظيفة المراجعة الداخلية:**

يوضح الجدول (8) حجم وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية مقاساً بنسبة المراجعين الداخليين إلى إجمالي العاملين في كل بنك، كمؤشر على دعم الإدارة العليا لهذه الوظيفة.

جدول رقم (8) نسبة المراجعين الداخليين إلى إجمالي العاملين في البنوك عينة الدراسة

البيان	البنوك عينة الدراسة							الإجمالي
	أ	ب	ج	د	ه	و	ي	
عدد العاملين	350	469	1464	400	140	224	605	3,652
عدد المراجعين	8	9	62	12	5	5	6	107
نسبة المراجعين/العاملين	0.023	0.02	0.042	0.03	0.04	0.022	0.01	0.03

يتضح من الجدول السابق مايلي:

1. أن نسبة عدد موظفي المراجعة الداخلية إلى عدد العاملين في البنوك عينة الدراسة تبلغ (0.03).
2. تشير نسبة المراجعين/العاملين، إلى تفاوت هذه النسبة بين البنوك عينة الدارسة، وعدم ارتباطها بحجم البنك، حيث يتراوح عدد موظفي المراجعة بين (5- 9) في خمسة بنوك برغم الاختلاف الكبير فيما بينها في الحجم. هذه النتائج تشير إلى تفاوت اهتمام ودعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية، حيث كان البنكين (ج، ه) أكثر اهتماماً بوظيفة المراجعة الداخلية مقارنة ببقية البنوك، مع مراعاة أن البنك (ج) تمتلك فيه الحكومة (51٪) من رأس المال، وقد يغلب عليه التوظيف الكثيف وغير الكفوء، نظراً لأن عمر البنك يتجاوز الخمسين عاماً، ويغلب عليه ثقافة القطاع عام، برغم أمتلاك القطاع الخاص (49٪) من رأس المال.
3. من جانب آخر، وإذا ما اعتبرنا أن المتوسط العام لنسبة المراجعين الداخليين إلى عدد العاملين في البنوك عينة الدراسة ككل وهو (3٪) كمعيار لتقييم مدى كفاية عدد المراجعين الداخليين في كل بنك، يتضح أن أغلبية البنوك عينة الدراسة (57٪) تقل نسبة المراجعين الداخليين فيها عن (3٪).
4. ولتقدير مدى كفاية عدد موظفي المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، فقد ذكر (مبارك، 2008) أن نسبة المراجعين إلى العاملين في الشركات السعودية غير المالية كانت (0.06). كما أشار (Ebaid,2011) أن نسبة موظفي المراجعة الداخلية معقولة بالنسبة للحجم للشركات المصرية غير المالية، حيث ذكر أن (43٪) ممن شملهم الاستطلاع لديهم أكثر من (15) موظفاً في المراجعة الداخلية في حين أن (38٪) لديهم (3- 5) موظفا و(19٪) كان لديهم (6- 10) موظفاً.
5. وفي ضوء ذلك، وإذا ما أخذنا في الاعتبار خصائص القطاع المصرفي ومخاطرة الكبيرة، وأهمية الدور المناط بوظيفة المراجعة الداخلية فيه، والذي يفترض أن ينعكس في زيادة عدد موظفي المراجعة الداخلية مقارنة بحجم البنك، فإن الباحث يرى أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية لا تتلقى الدعم والاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا، وظهر اثر ذلك بأن كانت وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك تفتقر للعدد الكافي من الموظفين الذي يساعدها على أداء مهامها خاصة المتعلقة بالحوكمة بكفاءة وفعالية.

ب. أراء أفراد العينة حول دعم الإدارة

بهدف مزيد من التأكيد حول دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك عينة الدراسة، تم استقصاء أراء أفراد العينة حول فلسفة الإدارة العليا نحو وظيفة المراجعة الداخلية من خلال توفير الدعم والتشجيع اللازم، ودعمها في مواجهة الجهات الخاضعة للمراجعة (الإدارة التنفيذية)، وحول كفاية المخصصات المالية. وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9) تحليل أراء العينة حول دعم وتشجيع الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	معنوية / غير معنوية
1	تقدم إدارة البنك الدعم والتشجيع الكافي لإدارة المراجعة الداخلية	3.47	1.212	-.142	.888	غير معنوية
2	دليل الحوكمة في البنك يوضح دور المراجعة الداخلية بشكل كامل	3.33	.579	-1.736	.092	غير معنوية
3	لا تتدخل الإدارة التنفيذية للبنك في عمل إدارة المراجعة الداخلية	3.71	1.219	.985	.332	غير معنوية
4	يوجد علاقة جيدة بين الإدارة التنفيذية وإدارة المراجعة الداخلية	3.38	1.045	-.657	.516	غير معنوية
5	الاعتمادات المالية المخصصة لإدارة المراجعة الداخلية غير كافية ويجب زيادتها للارتقاء بكفاءة وفعالية المراجعة الداخلية	4.30	.661	7.337	.000	معنوية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. **دعم وتشجيع الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية:**

- أن متوسط الفقرات (1- 4) يقع حول المتوسط المعياري (3.5) ولا يختلف عنه بشكل معنوي إحصائي، ويشير ذلك إلى عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات. إلا أن قيمة الانحراف المعياري العالية تشير إلى وجود تشتت في أراء العينة.
- قيمة (t) السالبة تعني أن هناك أراء سلبية لأفراد العينة حول الفقرات (4،1،2) ويشير ذلك إلى أنهم يرون أن دليل الحوكمة لا يوضح دور المراجعة الداخلية بشكل كاف، وأن إدارة البنك لا تقدم الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية، وعدم وجود علاقة جيدة بين الإدارة التنفيذية وإدارة المراجعة الداخلية.

2. **الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية:**

- يشير متوسط الإجابة على الفقرة (5) وهو (4.30) وجود موافقة عالية من أفراد العينة على عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية، حيث أن متوسط الإجابة يزيد على هذه الفقرة عن المتوسط المعياري (3.50) بشكل معنوي إحصائياً. كما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة على ذلك.

3. بشكل عام تشير النتائج السابقة إلى أن الإدارة العليا في البنوك اليمنية لا تقدم الدعم والتشجيع الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية، وأتضح ذلك من خلال نقص عدد المراجعين الداخليين، وعدم وضوح دور المراجعة الداخلية فيما يتعلق بالحوكمة، وعدم وجود علاقة جيدة بين المراجعة الداخلية والإدارة التنفيذية، نتيجة لتدخل الأخيرة في عمل إدارة المراجعة الداخلية، فضلاً عن نقص الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية.

4. وفي ضوء ما سبق يمكننا رفض الفرضية (4)، وقبول الفرضية البديلة أي: لا تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة.

4/7 مجال وظيفة المراجعة الداخلية

تعتبر أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية أحد المؤشرات الهامة على جودة الأداء، وقد أضافت متطلبات الحوكمة مهام جديدة يجب أن تشملها أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية لكي تحقق دورها في تطبيق الحوكمة، وبالتالي سيتم دراسة مجال أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال الفرضية التالية:

الفرضية (5):"يغطي مجال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية الأنشطة الحديثة المتعلقة بتقديم الاستشارة للإدارة وتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

وتم اختبار مدى صحة هذه الفرضية من خلال تقييم كيفية توزيع وقت المراجعة في البنوك عينة الدراسة، وتصورات أفراد العينة حول توزيع وقت المراجعة المفضل من وجهة نظرهم، الذي يمكن أن يحقق كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية. وفي ضوء الدراسات السابقة فقد تضمنت الدراسة خمسة من أنشطة المراجعة الداخلية، أثنين منها تقليدية (أ، ب)، وثلاثة أنشطة حديثة هي (ج، د، ه).

جدول رقم (10) مجال أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية

	أنشطة المراجعة	توزيع وقت المراجعة	الحد الأدنى ٪	الحد الأعلى ٪	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t)	معنوية الفروق	معنوي/ غير معنوي
أ	المراجعة المالية وتقييم الرقابة الداخلية	الحالي	.09	.70	.295	.1671	2.671	.015	معنوي
		المقترح	.10	.50	.276	.1103			
ب	مراجعة مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين	الحالي	.05	1.00	.395	.2134	2.387	.026	معنوي
		المقترح	.05	1.00	.313	.2390			
ج	تقديم الاستشارات للإدارة	الحالي	.00	.30	.112	.1035	-2.837	.010	معنوي
		المقترح	.00	.30	.136	.0761			
د	تطبيق مبادئ الحوكمة	الحالي	.00	.30	.060	.0803	-3.301	.004	معنوي
		المقترح	.00	.30	.121	.0874			
هـ	إدارة المخاطر	الحالي	.00	.40	.172	.1124	-1.888	.074	غير معنوي
		المقترح	.10	.40	.210	.0800			

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الأنشطة التقليدية لوظيفة المراجعة الداخلية على (70٪) من وقت المراجعة في البنوك عينة الدراسة. حيث يخصص (40٪) تقريباً من وقت المراجعة لأنشطة المراجعة المتعلقة بمدى الالتزام باللوائح والأنظمة المعمول بها في البنك. يأتي بعدها أنشطة المراجعة المالية وتقييم أنظمة الرقابة

الداخلية بمعدل (30٪) من وقت المراجعة. وهو ما يشير إلى أن أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية لا زالت تقليدية، باعتبار المراجع الداخلي (رجل شرطة) تتمثل مهمته في البحث عن الأخطاء والغش، ومدى الالتزام.

2. لا تلقى أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة (تقديم الاستشارات، تطبيق مبادئ الحوكمة، إدارة المخاطر) الاهتمام الكافي حيث يلاحظ أن بعض البنوك عينة الدراسة لا تخصص وقت لمراجعة هذه الأنشطة. ويتضح ذلك من قيمة الحد الأدنى لهذه الأنشطة (صفر)، كما نستدل على ذلك من خلال مقارنة الحد الأعلى لوقت المراجعة للأنشطة الثلاثة مع متوسط الوقت أن المتوسط يقل كثيراً عن الحد الأعلى.

3. نتائج اختبار (t) للمقارنة بين متوسط وقت المراجعة الحالي والتوزيع المقترح:

- تظهر قيمة (t) الموجبة أن متوسط وقت المراجعة الحالي للأنشطة (أ، ب) يزيد عن الوقت المقترح، وكان الفارق بينهما معنوي إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).
- تظهر قيمة (t) السالبة أن متوسط وقت المراجعة المقترح تخصيصه للأنشطة (ج، د) يزيد عن متوسط وقت المراجعة الحالي. وكان الفارق بينهما معنوي إحصائياً عند مستوى معنوي (0.05) للأنشطة (ج، د)،
- تبين النتائج المتعلقة بأنشطة إدارة المخاطر أن وقت المراجعة المخصص حالياً يزيد عن الوقت المقترح، وإن كان الفارق بين المتوسطين غير معنوي إحصائياً، ويوحي ذلك بأن أفراد العينة يرون أن الوقت المخصص لمراجعة أنشطة إدارة المخاطر كافي.

4. النتائج السابقة تشير إلى أن هناك ميل لدى المراجعين الداخليين نحو تخفيض وقت المراجعة للأنشطة التقليدية (المراجعة المالية وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، ومراجعة الالتزام) لصالح زيادة الوقت المخصص لأنشطة المراجعة الحديثة (المتعلقة بتقديم الاستشارات وتطبيق مبادئ الحوكمة)، أما بالنسبة لإدارة المخاطر فقد كان هناك توجه نحو الاكتفاء بالوقت الحالي بل وتخفيضه، برغم أن بعض البنوك عينة الدراسة لا تخصص وقت لأنشطة مراجعة إدارة المخاطر، ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة لا يدركون دور وظيفة المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر.

5. وفي ضوء ما سبق القول بعدم صدق الفرضية (5): وقبول الفرضية البديلة لها أي"لا يغطي مجال وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية الأنشطة الحديثة المتعلقة بتقديم الاستشارة للإدارة وتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بما يمكن من تحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة".

5/7 علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي

تم تحليل علاقة وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية بالمراجع الخارجي من خلال اختبار صحة الفرضية التالية:

الفرضية (6): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمنية يمكن أن تحسن من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات الحوكمة"".

جدول رقم (11) علاقة المراجع الخارجي بوظيفة المراجعة الداخلية

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	معنوية/ غير معنوية
1	التعاون في تحديد المناطق التي ستشملها المراجعة الخارجية	3.52	.939	.093	.927	غير معنوية
2	التعاون في وضع خطة مراجعة المراجع الخارجي	3.24	.969	-1.527	.137	غير معنوية
3	يحصل المراجع الخارجي على تقارير المراجعة الداخلية	4.24	.830	5.137	.000	معنوية
4	يمكن للمراجع الخارجي الإطلاع على أوراق عمل المراجعة الداخلية	4.21	.781	5.238	.000	معنوية
5	يوجد حالياً علاقة جيدة بين المراجع الخارجي وإدارة المراجعة الداخلية	3.82	.846	2.160	.038	معنوية
	المتوسط العام	3.81	.496	3.543	.001	معنوية

يتضح من الجدول السابق مايلي:

1. لم تحصل الفقرتين (1، 2) على موافقة عالية من أفراد العينة، فمتوسط الفقرة الأولى يساوي تقريباً متوسط الموافقة المعياري (3.5)، بينما حصلت الفقرة الثانية على متوسط موافقة أقل من المتوسط المعياري. ونستنتج من ذلك أن أفراد العينة يرون أنه لا يوجد تعاون بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي فيما يتعلق بوضع خطة المراجع الخارجي.
2. معنوية موافقة أراء العينة على الفقرات (3، 4، 5)، حيث حصلت هذه الفقرات على متوسط موافقة مرتفع يزيد عن متوسط الموافقة المعياري (3.5) بشكل معنوي إحصائياً. أي أن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية تتيح للمراجع الخارجي الإطلاع على تقاريرها وأوراق عملها، وأنه يوجد علاقة جيدة بين الوظيفتين.
3. يعتقد الباحث أن تناقض الإجابات في الفقرتين السابقتين له ما يبرره، وهو أن معظم المراجعين الداخليين في البنوك اليمنية، خاصة من هم في مستوى المراجعين وذوي الخبرة المحدودة، لا يدركون هدف المراجع الخارجي من الحصول على تقارير وأوراق عمل للمراجعة الداخلية.
4. بشكل عام يتبين أن المتوسط العام لجميع الفقرات يساوي (3.81) وقيمة (t) المحسوبة تساوي (3.543) عند مستوى معنوية (0.001) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمنية. ويتضمن هذا التعاون حصول المراجع الخارجي على تقارير المراجعة الداخلية، وإمكانية الوصول إلى أوراق عمل المراجعة الداخلية. إلا أن هذه العلاقة يشوبها الغموض وعدم الفعالية لوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لعدم إدراك المراجعين الداخليين الأسباب الكامنة وراء إطلاع المراجع الخارجي على عمل المراجعة الداخلية.

8. الاستنتاجات:

ترتب على الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات توفر فرصة لتعزيز الدور الاستراتيجي لوظيفة المراجعة الداخلية في المنظمة باعتبارها أحد الأطراف الرئيسية للحوكمة. وهو الدور الذي افتقدته في الدول الأقل نمواً مثل اليمن. لذلك ومن أجل الاستفادة من هذه الفرصة، فإنه يجب أن تكون المراجعة الداخلية قادرة على العمل بشكل وثيق مع أطراف الحوكمة الأخرى (الإدارة، ولجنة المراجعة، والمراجع الخارجي) بما يمكنها من تلبية توقعات الإدارة العليا وبقية الأطراف الخارجية ذات العلاقة. ويرتبط تحقيق وظيفة المراجعة الداخلية للدور المناط بها في الحوكمة بطبيعة وخصائص هذه الوظيفة ومدى توفر العوامل الأساسية لكفاءة وفعالية المراجعة الداخلية.

لذلك فقد هدفت الدراسة إلى تقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، من منظور حوكمة الشركات، من خلال تقييم مدى توفر العوامل التي حددها الأدب المهني كمؤشرات على كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية، وهذه العوامل هي: المقدرة المهنية (كفاءة وخبرة المراجعين الداخليين)، والاستقلال التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، ومجال أنشطة المراجعة الداخلية، وأخيراً علاقة المراجعة الداخلية ببقية أطراف الحوكمة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. **المقدرة المهنية:**

- يفتقر المراجعون الداخليون في البنوك اليمنية للمقدرة المهنية اللازمة لتحسين كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية لعدة أسباب. الأول يتمثل في ضعف الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين حيث أن (40٪) منهم لم يحصل على التأهيل المطلوب، وبالتالي يتوقع عدم امتلاكهم للمعرفة والمهارة المهنية المطلوبة. السبب الثاني افتقار المراجعين الداخليين للخبرة المهنية اللازمة خاصة فيما يتعلق بأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة مثل إدارة المخاطر وأنشطة تطبيق الحوكمة. وأخير بسبب عدم كفاية برامج التدريب التي حصلوا عليها.

2. **الاستقلال التنظيمي:**

- تفتقر وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية إلى الاستقلال عن الإدارة التنفيذية، حيث تهيمن الإدارة التنفيذية على معظم الجوانب المتعلقة بتنظيم المراجعة الداخلية والإشراف عليها. وأظهرت النتائج أن سبب ضعف دور لجان المراجعة في الإشراف على المراجعة الداخلية قد يرجع إلى أحد سببين، ألأول افتقار أعضاء هذه اللجان للكفاءة والخبرة المالية والمحاسبية اللازمة. أو بسبب أن لجان المراجعة في بعض البنوك شكلية ولا تمارس عملها. فبرغم أن قانون البنوك وتعليمات البنك المركزي تتطلب وجود لجنة مراجعة في البنك، إلا انه يتضح أن ذلك يتم شكلياً ولا يتم تفعيل دور تلك اللجان على أرض الواقع.

ويرى الباحث أن من أسباب ضعف دور لجان المراجعة ومجالس الإدارة في تعزيز الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية قد يرجع إلى اشتراط القانون اليمني أن يكون أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له من المساهمين فقط، وهو ما يحرم الشركات من ملئ الفجوة المتعلقة بالخبرة وضمان إشراف أكثر استقلالاً في اتخاذ القرارات من مجلس الإدارة واللجان التابعة له.

في ظل هذا التقييد القانوني، بالإضافة إلى تأثير خصائص بيئة الأعمال اليمنية على هيكل وأداء الإدارة العليا في الشركات اليمنية. والتي تتميز بأنها ذات مجالس إدارة مقفلة، كما أن كثير منها تتكون مجالس الإدارة فيها من أفراد عائلة واحدة، أو من بعض الوجهاء والزعامات القبلية، التي قد تفتقر إلى الخبرة المالية والمحاسبية الكافية (أكرم الوشلي، 2010)، قد يجعل دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له ضعيفاً في تعزيز كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية.

1. **دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية:**

- لا تقدم الإدارة العليا في البنوك اليمنية الدعم والتشجيع الكافي لوظيفة المراجعة الداخلية، وأتضح ذلك من خلال نقص عدد المراجعين الداخليين، وعدم كفاية الموارد المالية المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية. كما أن ضعف دعم وتشجيع الإدارة العليا والذي قد يعكس عدم إدراكها لأهمية المراجعة الداخلية في البنك، قد أدى إلى عدم وضوح دور المراجعة الداخلية، وترك المجال مفتوحاً للإدارة التنفيذية للتدخل في عمل إدارة المراجعة الداخلية.

2. **مجال وظيفة المراجعة الداخلية:**

- لا يغطي مجال المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية الأنشطة الحديثة (تقديم الاستشارات، تطبيق مبادئ الحوكمة، إدارة المخاطر)، وتقتصر أنشطتها على المراجعة التقليدية (المراجعة المالية وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، ومراجعة الالتزام). حيث تبين أن وقت المراجعة في معظم البنوك عينة الدراسة يخصص لأنشطة المراجعة التقليدية، بينما كان الوقت المخصص لأنشطة المراجعة الحديثة (إن وجد) ضئيل، وهو ما يضع علامة استفهام حول جودة أداء المهام في البنوك عينة الدارسة.

3. **علاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجع الخارجي**

- برغم أن أفراد العينة يرون عدم وجود تعاون بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في البنوك اليمنية فيما يتعلق بتخطيط عمل المراجعة الخارجية، إلا أن النتائج تظهر أن المراجع الخارجي يصل إلى تقارير المراجعة الداخلية، كما يمكنه الإطلاع على أوراق عمل المراجعة الداخلية، وتشير هذه النتيجة إلى ضعف التفاعل بين الوظيفتين.

من جانب آخر، تبين النتائج أن المراجعين الداخليين مستعدين للقيام بدور أكبر في تعزيز كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية. فهم يدركون أن الوضع التنظيمي الحالي يؤثر سلباً على دورهم نتيجة لسيطرة الإدارة التنفيذية على وظيفة المراجعة الداخلية، ويفضلون دوراً أقل للإدارة التنفيذية في الإشراف على المراجعة الداخلية، ونقل صلاحيات الإشراف إلى لجان المراجعة. كما أظهر المراجعون الداخليون دعماً قوياً لتوسيع مجال وظيفة المراجعة الداخلية لتلعب دوراً رئيسياً في الحوكمة، ويتضح ذلك من خلال تفضيلهم تخفيض وقت المراجعة المخصص للأنشطة التقليدية لصالح زيادة الوقت المخصص لأنشطة المراجعة الحديثة (المتعلقة بتقديم الاستشارات وتطبيق مبادئ الحوكمة).

في ضوء ما سبق، وحتى تحقق دورها المتوقع في إرشادات حوكمة البنوك في اليمن المتوقع صدوره قريباً، فإن وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية تحتاج إلى بناء مؤسسي كامل، يتضمن تأهيل وتدريب المراجعين الداخليين، واستقطاب مراجعين من ذوي الكفاءة والخبرة، ووضع لوائح خاصة بالمراجعة الداخلية

في كل بنك، تنظم عملها، وتضمن استقلالها وموضوعيتها، وتحدد مجال أنشطتها لتشمل الدور الموسع للمراجعة الداخلية، وتنظم طبيعة علاقتها مع الأطراف الأخرى داخل البنك وخارجه، وكيفية تقييم أدائها، ولمن توجه تقاريرها الإدارية والوظيفية. وبالطبع توفير الموارد المالية الكافية. ولا شك أن كل ذلك مرتبط بفلسفة الإدارة نحو المراجعة الداخلية وإدراك أهميتها، لذلك هناك حاجة لتثقيف أعضاء مجالس الإدارة ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية في البنوك اليمنية حول عناصر حوكمة الشركات ودور المراجعة الداخلية في الحوكمة.

المراجع العربية:

الوشلي، أكرم محمد، (2010)،"مدى استجابة خطط المراجعة لمخاطر غش الإدارة في ضوء المتطلبات الحديثة لمعايير المراجعة- دراسة ميدانية"، بحث مقدم للندوة الحادية عشر لندوة المحاسبة وتحديات القرن الواحد والعشرون، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مايو 2010م.

السقا، السيد أحمد، المراجعة الداخلية من الناحية المالية والتشغيلية، جمعية المحاسبة السعودية، 1997م.

عيسى، سمير كامل محمد، (2008)، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات – مع دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية- جامعة الإسكندرية، العدد(1)، مجلد(45)، يناير 2008م.

مبارك، الرفاعي إبراهيم، (2010)، جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد ممارسات إدارة الأرباح، دراسة تطبيقية على البيئة السعودية، بحث مقدم للندوة الحادية عشر لندوة المحاسبة وتحديات القرن الواحد والعشرون، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مايو 2010م.

القوانين اليمنية، قانون الشركات التجارية، وقانون البنوك، وقانون البنك المركزي، وقرار تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية.

دراسة شركة برايس ووترهاوس بالتعاون مع الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، حول وظيفة المراجعة الداخلية في وحدات الجهاز الإداري للدولة في اليمن، 2004م.

المراجع الأجنبية:

Adawec , B. A., et al., (2005), Getting a leg up", The Internal Auditor, 62, 3, ABI / INFORM Global, pp. 40-45.

Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R. & Sarens, G. (2006),"The European literature review on internal auditing", Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No. 8, pp. 845-853.

Al-Twaijry, A.A.M., Brierley, J.A. and Gwilliam, D.R. (2004), 'An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate,' Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No. 7, pp. 929-944.

Archambeault, Deborah S., (2002), "The relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent Financial Reporting : Evidence from SEC Enforcement Cases ", Nov., p. 8.

Archambeault, Deborah S; DeZoort, F Todd; Holt, Travis P.,(2008),"The Need for an Internal Auditor Report to External Stakeholders to Improve Governance Transparency", Accounting Horizons, 22. 4 Dec., 375-388

Bailey, J. A. (2007), A symbiotic relationship. Internal Auditor, April, 45-48.

Bariff, M., (2003),"Internal Audit Independence and Corporate Governance", A Research Study Submitted to The Institute of Internal Auditors, April.

Basel (2006),"Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations", Basel Committee on Banking Supervision, Basel Committee on Banking Supervision.

Basel Committee on Banking Supervision (2001),"Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors", available online at: http://www.cemla.org/pdf/aud-bis.pd

Bishop, W., (2000), Committee. Internal Auditor , April pp. 50-51.

Brown, P.R. (1983). Independent auditor judgment in the evaluation of internal audit functions. Journal of Accounting Research, 21,pp. 444-455.

Cadbury Committee (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , London ,Gee and Co. ltd. , p. 30.

Cahill, E. (2006),"Audit committee and internal audit effectiveness in a multinational bank subsidiary: A case study", Journal of Banking Regulation. London: Vol.7, Iss.1/2; pg. 160, 20 pgs.

Carcello, J. V., D. R. Hermanson, & T. L. Neal. (2002). Disclosures in audit committee charters and reports. 16 Accounting Horizons, 16, 291-304.

Chapman, C. and Anderson, U. (2002), Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.

Christopher, J., Sarens, G. and Leung, P. (2009),"A critical analysis of the independence of internal audit function: evidence from Australia", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 22 No. 2, pp. 200-23.

Church, B.K., JJ. McMillan, and A. Schneider. (2001),"Factors affecting internal auditors' consi deration of fraudulent financial reporting during analytical procedures". Auditing: A Journal of Practice & Theory,(March): 65-80 .

Cohen, J., and D. Hanno (2000),"Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgments", Auditing: A Journal of Practice and Theory, 19, pp. 133-46.

Cohen, Jeffrey et al.,(2004),"The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality ", Journal of Accounting Literature , p.33

Crawford, M. and Stein, W. (2002),"Auditing risk management: fine in theory but who can do it in practice?"International Journal of Auditing, Vol. 6, No. 2, pp. 119-131.

De Andres, P. & Vallelado, E. (2008),"Corporate governance in banking: The role of the board of directors", Journal of Banking & Finance 32: 2570 – 2580

DeZoort, F. T. (1997)."An investigation of audit committees' oversight responsibilities", Abacus, 33, 208-227.

DeZoort, F. T. and Salterio, S. (2001), 'The effects of corporate governance experience and financial reporting and audit knowledge on audit committee members' judgments", Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 20 (September), pp. 31-47.

DeZoort, F.T., D.R. Hermanson, D.S. Archambeault, and S. Reed, (2002),"Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature,"Journal of Accounting Literature (Forthcoming).

Downes, D. (2004),"The European perspective on corporate governance", Accountancy Ireland, Dublin: Vol.36, Iss. 6; pg. 25, 1 pgs.

Drexler, P. M., (2003),"Beyond Legislated Independence", The Internal Auditor, 60, 4, ABI / INFORM Global, p, 104.

Ebaid, I. S., (2011)"Corporate governance practices and auditor's client acceptance decision: empirical evidence from Egypt", Corporate governance, 11(2), pp. 171-183.

Ernst and Young (2004),"Internal Audit in Malaysia", Ernst and Young, Kuala Lumpur.

European Commission (2003), Modernizing company law and enhancing corporate governance in the European Union – a plan to move forward, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, COM-284 Final, European Commission, Brussels.

European Confederation of Institutes of Internal Auditing, ECIIA (2005), Internal Auditing in Europe, February 2005 Position Paper, [Online] www.theiia.org/download.cfm?file=80917 [Accessed: 5 May 2007]

Fadzil, F.H., Haron, H. and Jantan, M. (2005),"Internal auditing practices and internal control system", Managerial Auditing Journal, Vol. 20 No. 8, pp. 844-66.

Felix, W.L.J., Gramling, A.A. & Maletta, M.J. (2001),"The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing this Contribution", Journal of Accounting Research, 39, 513-534

Fraser, I. and Henry, W. (2007),"Embedding risk management: structures and approaches", Managerial Auditing Journal, Vol. 22, No. 4, pp. 392-409.

Gerrit S., (2007)"The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics", Dissertation doctor.

Goodwin, J. (2006),"The use of internal audit by Australian companies", Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No. 1, pp. 81-101.
Goodwin, J. and Kent, P. (2006),"The use of internal audit by Australian companies", Managerial Auditing Journal, Vol. 21, pp. 81-101.
Goodwin, J. and Yeo, Y., (2001),"Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore", International Journal of Auditing, Vol. 5, pp. 107-25.
Gramling, A. and Hermanson, D. (2009),"Internal audit quality: would we know it if we saw it?", Internal Auditing, Vol. 24 No. 1, pp. 36-9.
Gramling, A. and Myers, P. (1997),"Practitioners' and users' perceptions of the benefits of certification of internal auditors", Accounting Horizons, Vol. 11 No. 1, pp. 39-53.
Gramling, A. and Myers, P. (2006),"Internal auditing's role in ERM", The Internal Auditor, Vol. 63 No. 2, pp. 52-8.
Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A. and Church, B. (2004),"The role of internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and direction for future research", Journal of Accounting Literature, Vol. 23, pp. 194-244.
Harrington, C. (2004),"Internal audit's new role", Journal of Accountancy, Vol. 198 No. 3, pp. 65-70.\
Hass, S., Abdolmohammadi, M. and Burnaby, P. (2006),"The American literature review on internal auditing", Managerial Auditing Journal, Vol. 21 No. 8, pp. 835-44.
Hermanson , D., and Rittenberg , l., (2003),"Internal Audit and Organizational Governance ", The Institute of Internal Auditors Research Foundation , P. 27.
Hitt , Michael A. et al., (2003), "Strategic Management : Competitiveness and Globalization "5th ed., South-Western Thomson , p.308.
Holm, C. and Laursen, P.B. (2007),"Risk and control developments in corporate governance: changing the role of the external auditor?"Corporate Governance: An International Review, Vol. 15, No. 2, pp. 322-333.
Horwath C., (2011),"Strengthening Corporate Governance with Internal Audit", http://www.crowehor wa th. com/Content Details.aspx ?id=294 7
IFAC, International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB), ISA No. 610,", 2002
Institute of Internal Auditor, IIA (2002),"Code of Ethics, the Institute of Internal Auditors", Altamonte Springs , Florida :www.theila.org.
Institute of Internal Auditor, IIA (2004),"The Professional Practices Framework", The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte, Spring, FL .
Institute of Internal Auditors (2004),"International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing", available at: www.theiia.org/?doc_id=1499.
Institute of Internal Auditors, IIA(2003),"International standards for the professional practice of internal auditing". Retrieved September 7, 2007, from http://www.theiia.org/ecrn/guide-frame.cfm7doc_id= 1499.
Institute of Internal Auditors. (2010), IIA's Global Internal Audit Survey, What's Next for Internal Auditing?
Leung, P., Cooper, B.J. and Robertson, P. (2004),"The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Management", RMIT Publishing, Melbourne.
Levine, R. (2004) „"The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence", World Bank Policy Research Working Paper 3404, available online at: http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/10/08/000012009_20041008124126/Rendered/PDF/WPS3404.pdf), accessed on 25.08.2010
Macey, J. and O'Hara, M. (2003),"The corporate governance of banks', Economic Policy Review - Federal Reserve Bank of New York, Apr., Vol. 9, No. 1 pp. 91-107
Mihret, D. and Yismaw, A. (2007),"Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study", Managerial Auditing Journal, Vol. 22 No. 5, pp. 470-84.

Mullineux, A. (2006),"The corporate governance of banks", Journal of Financial Regulation and Compliance, Vol. 14 Issue 4: 375 – 382

Nagy, L.. and Cenker, W. (2002),"An assessment of the newly defined internal audit function", Managerial Auditing Journal. Bradford: Vol.17, Iss. 3; pg. 130, 8 pgs

Organization for Economic Co - Operation and Development, (OECD, 2004), Principles of Corporate Governance, Paris .available online at: http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf.

Organization for Economic Co - Operation and Development,(OECD, 2000), Principles of Corporate Governance.

Parker, S., Peters, G., and Turetsky, H., (2002)"Corporate governance and corporate failure: a survival analysis", Corporate governance, 2(2), pp. 4-12

Porter, B., (2009),"The audit trinity: the key to securing corporate accountability", Managerial Auditing Journal, Vol. 24 No. 2: 156-182

Prawitt, D.F., Smith, J.L. and Wood, D.A. (2009),"Internal audit quality and earnings management", The Accounting Review, Vol. 84 No. 4, pp. 1255-80.

PricewaterhouseCoopers (2011), Internal Audit 2010: A Study Examining the Future of Internal Auditing and the Potential Decline of a Controls-Centric Approach, http://www.pwc.com/us/en/internalaudit/publica tions/future-in ternal-auditing.jhtml

Raghunandan, K., William, J. R and Dasaratha, V. R. (2001),"Audit committee composition,"gray directors,"and interaction with internal auditing", Accounting Horizons. (June): Vol.15, Iss. 2; pp. 105-118.

Rittenberg, L., Moore, W., and Covaleski, M., (1999),"The outsourcing phenomenon", Internal Auditor, Vol. 56 No. 2, pp. 42-6

Sarens, G., and De Beelde, I., (2006),"The relationship between internal audit and senior management: a qualitative analysis of expectations and perceptions", International Journal of Auditing, Vol. 10 No. 3, pp. 219-41 .

Sawyer, B. L., (2003) Sawyer's Internal Auditing. The practise of Modern Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, 5th ed., pp. 120-121.

Schneider, A. (1985). The Reliance of External Auditors on the Internal Audit Function. Journal of Accounting Research, 23, pp. 911-919.

Schneider, A., (2010)."Assessment Of Internal Auditing By Audit Committees", Academy of Accounting and Financial Studies Journal 14. 2 : 19-26.

SiegeI, P., & Schultz, T., (2011),"Social Skills Preferences Among Internal Auditors-An Explanatory Study Using the FIRO-B", Journal of Applied Business Research 27 (3): 43-54.

Skinner, D. and Spira, L.F. (2003), 'Trust and control- a symbiotic relationship?' Corporate Governance, Vol. 3, No. 4, pp. 28-35.

Spira, L.F. and Page, M. (2003), 'Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit,' Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, No. 4, pp. 640-661.

Staciokas, R., and Rupsys, R., (2005),"Internal Audit and its Role in Organizational Government", Organizaciju Vadyba, ISSN 1392-1142, 33, pp. 169-180.

Tapestry Networks. (2004),"The internal auditor's perspective". Insights (July 6).

Vallario, C. W., (2003),"Internal audit: Active ingredient in reform mix", Financial Executive, (June): 26.

Van Peursem, K., (2005),"Conversations with internal auditors – the power of ambiguity", Managerial Auditing Journal, Vol. 20 No. 5, pp. 489-512.

Van Peursem, K.A., (2004),"Internal auditors' role and authority – New Zealand evidence", Managerial Auditing Journal, Vol. 19 No. 3, pp. 378-93.

Verschoor, C., (1992),"Internal auditing interactions with the audit committee". Internal Auditing, Spring, 20-23

Vinten, G., (1999),"Audit independence in the UK - the state of the art", Managerial Auditing Journal, Vol. 14, No. 8, pp. 408-437.

Zain, M. and Subramaniam, N. (2007), ‘Internal auditors perceptions on audit committee interactions: A qualitative study in Malaysian public corporations,’ Corporate Governance, 15(5) September: 894-907.

Zain, M., Subramaniam, N., and Stewart, J., (2006),"Internal auditors’ assessment of their contribution to financial statement audits: the relation with audit committee and internal audit function characteristics”, International Journal of Auditing, Vol. 10, No.1, pp. 1–18.

الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودوره في زيادة القدرة التنافسية للشركات

اعداد

نسرين محمد فتحي يوسف

مدرس مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس

جمهورية مصر العربية

المستخلص (Abstract):

استهدفت هذه الورقة من خلال القسم الأول إلى استعراض وتحليل واستقراء الدراسات السابقة بمجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى معرفة مدى اشتمال المبادئ والآليات الخاصة بالحوكمة على حوكمة تكنولوجيا المعلومات وخلصت الباحثة لوجود قصور في الدراسات السابقة حول الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات،كما أنها لم تأت ذكرها ضمن مبادئ وآليات الحوكمة،كما استهدفت في القسم الثاني إلى دراسة الإطار العام لحوكمة تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العلاقة بينها وبين حوكمة الشركات،وخلصت الباحثة إلى أنه خمس مبادئ خاصة بـ ITG بالإضافة لوجود عدة بدائل لتقييم الاستثمارات التكنولوجية كما خلصت أيضا ارتباطها بحوكمة الشركة لأنها تدعم مبدأ الإفصاح والشافية علاوة على كونها أحد مسئوليات مجلس الإدارة.وفى القسم الثالث تم اقتراح إطار للقائمة المحتوية على معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات،وقامت الباحثة باقتراح قائمة إفصاح كيفية ومن أهم ما احتوته هو هيكل الملكية ومجلس الإدارة وتحديث التكنولوجيا والمخاطر الإلكترونية والأخرى وملائمة التكنولوجيا لاعتبارات الجودة والتكلفة وغير ذلك من المعلومات، أما الأخرى فهي القائمة الكمية والتي احتوت على قيم نقدية وكان من أهم ما احتوته المؤشرات المتعلقة بالأرباح والإيرادات المحققة في ظل التكنولوجيا الحالية ومعدل انخفاض المخزون وزيادة المبيعات بسبب التميز التكنولوجي وما غير ذلك، علاوة على المصروفات والتكاليف المتعلقة بها مثل تكلفة اقتناء التكنولوجيا الحديثة والانتقال من نظام إلى نظام آخر وغيرها ،وتم الوصول إلى أن هذه المعلومات لها تكاليف إفصاح تتمثل في تكلفة التجميع والتشغيل وتكاليف المركز التفاوضي والمركز التنافسي وتكاليف الوقت المستنفذ لإعداد القوائم وماغير ذلك،كذلك استهدف هذا القسم إلى إيجاد العلاقة بين الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين زيادة القدرة التنافسية للشركات وذلك في سياق إمكانية الحكم من قبل مستخدمين القوائم على كفاءة وفاعلية والتطوير المستمر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات إضافة للحكم على مدى قدرة الشركة على مواجهة المخاطر الناتجة عن تكنولوجيا المعلومات وكيفية تلاشيها الأمر الذي يؤدى إلى التأثير على القدرة التنافسية للشركة من خلال ثلاث محاور وهى علاقة الإفصاح بالتأثير على أسعار الأسهم، علاقة الإفصاح بالانطباع المأخوذ عن تحقيق وارتفاع الجودة من خلال التكنولوجيا وأخيرا علاقة الإفصاح بالانطباع المأخوذ عن اعتبارات تخفيض التكلفة.

الكلمات الدالة: حوكمة الشركات – حوكمة تكنولوجيا المعلومات- الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات_تكاليف الإفصاح _ القدرة التنافسية.

الإطار العام للبحث:

مقدمة ومشكلة البحث:

كما يشهد العالم أيضا العديد من التطورات التكنولوجية الهائلة والمعقدة وتتنافس الشركات لاقتناء التكنولوجيا في محاولة منها لمواكبة التغيرات المستجدة على المستوى الإقليمي أو الدولي ،و قد أدى كبر حجم المنشآت وتعقيد عملياتها وأنشطتها وكذلك كبر وامتداد نطاق نشاطها إلى تنوع الأساليب التكنولوجية التي تقوم بتطبيقها للاستفادة منها في تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي أصبحت هناك أهمية خاصة لتكنولوجيا المعلومات من حيث كونها المصدر الرئيسي لإمداد الشركة بالمعلومات اللازمة واتخاذ قراراتها وكذلك تستمد أهميتها أيضا في محاولة لتسهيل عمليات تسجيل وتبويب وترتيب الأرقام والمعاملات التي تقوم بها متمثلة في البرامج الآلية والإنترنت وأنظمة التشغيل الآلي ومعالجة البيانات المحاسبية بالإضافة لنشر القوائم الكترونيا وماغير ذلك من المهام، وفى هذا السياق ظهر أيضا مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات كأحد أشكال ومحاور حوكمة الشركات والتي تهتم بكيفية تطويع التكنولوجيا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وكذلك تهتم بكيفية وضع الخطط والإستراتيجيات والسياسات والأساليب الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها وتقييمها.

وعلى الجانب الآخر ولما كان مستخدمي القوائم المالية من أهمية بالغة ترى الباحثة أنه هناك حاجة لزيادة الطلب من قبل هؤلاء على المعلومات والتقارير والقوائم التي يتم نشرها من قبل الشركة للمساعدة في اتخاذ قراراتهم بشكل سليم والذي يأتي عن طريق الإفصاح، ومن هنا ترى الباحثة أنه يجب أن يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات في الشركة بصورة كاملة وصحيحة لما لها من تأثير هام على المستخدمين من حيث معرفة مدى توافق التكنولوجيا مع الأهداف الإستراتيجية والآليات التي يتم إتباعها والاستثمارات التكنولوجية وماغير ذلك من المعلومات التي تنقل مدى نجاح إدارة المنشاة في تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها مما قد يكسبها ميزة تنافسية يجعلها تفوق الشركات الأخرى الأمر الذي يؤدى بدوره إلى زيادة ثقة المستثمرين ومستخدمي القوائم في القيام بالاستثمار في الشركة طبقا لما يتوفر لهم من المعلومات التي تؤكد مدى مهارة إدارة الشركة من الناحية التكنولوجية.

وفى ضوء ما سبق تهدف الباحثة في هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤلات التالية :

1- هل تعمل مبادئ وآليات الحوكمة الحالية على تفعيل الدور الرقابي والإشرافي للشركات ومجلس الإدارة وجعله أكثر كفاءة؟.
2- ماهى العلاقة بين كلا من حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات؟.
3- ماهى متطلبات الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأهم المعلومات التي يجب توفرها؟.
4- ماهى تكلفة الإفصاح الناتجة عن هذا النوع من الإفصاح؟.

5- هل يوجد تأثير للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على دعم الميزة التنافسية للشركات؟.

أهداف البحث:

تهدف الورقة البحثية بصفة أساسية إلى معرفة العلاقة بين كلا من الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين القدرة التنافسية للشركات، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1- استقراء وعرض وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات والوقوف على مدى مساهمتها في هذا الصدد.

2- التعرف على مدى مساهمة وكفاية مبادئ وآليات الحوكمة في زيادة كفاءة الدور الرقابي والإشرافي للشركات ومجلس الإدارة.

3- دراسة الإطار المفاهيمى لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

4- تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين كلا من حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

5- اقتراح إطار محاسبي ليشمل متطلبات الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأهم العناصر الواجب توافرها علاوة على المعلومات التي يجب أن يتم الإفصاح عنها.

6- معرفة تكاليف الإفصاح الناتجة عن الإفصاح عن معلومات تكنولوجيا المعلومات.

7- تحليل العلاقة بين المعلومات التي تم الإفصاح عنها المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين زيادة القدرة التنافسية للشركات.

أهمية البحث: تنبع أهمية الورقة البحثية مما يلي:

أهمية أكاديمية: على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلا أنها لم تتناول بعد ولم تتعرض للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تمتثل أهمية هذه الورقة البحثية في كونها إضافة للمكتبة العربية عن كيفية الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات علاوة عن أهمية معرفة تكاليف الإفصاح الناتجة عنه، كما أن هذه الدراسة ستقوم بالربط بين كلا من الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين القدرة التنافسية للشركات.

أهمية عملية:

1- ازدياد الحاجة إلى تطبيق والأخذ بالحوكمة بسبب ازدياد التلاعب والغش في التقارير من قبل الشركات.

2- ضرورة معرفة مدى كفاية مبادئ وآليات الحوكمة لجعل الدور الرقابي والإشرافي للشركات ومجلس الإدارة أكثر كفاءة.

3- تزايد وتعقد التطورات التكنولوجية ومن ثم تزايد دور تكنولوجيا المعلومات.

4- ضرورة الاهتمام بحوكمة تكنولوجيا المعلومات ومنها أهمية المعرفة العلاقة بينها وبين حوكمة الشركات.

5- أهمية وضرورة الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات ومعرفة تكاليف هذا الإفصاح.

6- ضرورة وأهمية معرفة العلاقة بين الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين القدرات التنافسية للشركات.

تقسيمات البحث:

في ضوء رغبة الباحثة لتحقيق أهداف الورقة البحثية ،تقسيمها على النحو التالي:

_ الإطار العام.

_ **القسم الأول**: عرض واستقراء الدراسات السابقة مع تقييم لمبادئ وآليات الحوكمة.

أولا : عرض واستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا : تقييم مدى كفاية الدور الرقابي والإشرافي لمبادئ وآليات الحوكمة.

_ **القسم الثاني**: حوكمة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بحوكمة الشركات.

أولا : الإطار العام لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا : العلاقة التكاملية بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات.

_ **القسم الثالث**: الإطار المقترح للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

أولا : أهداف ومتطلبات وعناصر الإطار المقترح.

ثانيا : العلاقة التأثيرية للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القدرات التنافسية.

_ الخلاصة والنتائج والتوصيات.

_ هوامش البحث.

القسم الأول:عرض واستقراء الدراسات السابقة مع تقييم لمبادئ وآليات الحوكمة.

تمهيد:

يعد مدى التزام الشركة لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة هو بمثابة صمام الأمان لتوفير البيئة التي تتمتع بالشفافية، ولقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في عام 2004 بإصدار المبادئ والآليات الخاصة بعملية الحوكمة، وتهدف الباحثة في هذا القسم إلى تحليل الدراسات السابقة الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات Information Technology Governanceلمعرفة مدى مساهمتها في هذا المجال كما يهدف أيضا إلى تسليط الضوء على مدى كفاية تلك المبادئ والآليات الصادرة في تفعيل وزيادة كفاءة الدور الرقابي والإشرافي للشركات ومجلس الإدارة.وذلك على النحو التالي:

أولا : عرض واستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا : تقييم مدى كفاية الدور الرقابي والإشرافي لمبادئ وآليات الحوكمة.

أولا : عرض واستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ستقوم الباحثة بالاستعانة بالدراسات السابقة وذلك في محاولة لتحديد الفجوة البحثية وإلى أي مدى تم تناول حوكمة تكنولوجيا المعلومات من جانب هذه الدراسات، وهى كما يلي:

1- الدراسات العربية:

❖**دراسة (آمال محمد محمد عوض، 2008):**[1] هدفت الدراسة إلى عرض مفهوم وأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالإضافة لتحليل عناصرها ومكوناتها وأبعادها وأثرها على الأداء، علاوة على إبراز أهمية مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية في تطبيقها عن طريق 97 استمارة استقصاء موزعة ما بين الأكاديميين –المراجعين- المدراء الماليون- الخبراء في تكنولوجيا المعلومات- وأخيرا المستثمرون.ومن أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة طردية بين الآليات الداخلية للحوكمة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات عن طريق تفعيل دور مجلس الإدارة،وأن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يعمل على تخفيض المخاطر المرتبطة بأساليب تكنولوجيا المعلومات.

❖**دراسة (أحمد مختار إسماعيل أبو شعيشع، 2009):**[2] هدفت الدراسة لمعرفة المتطلبات اللازمة عند مراجعة تكنولوجيا المعلومات،وكذلك معرفة تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القيمة المضافة للمنشأة علاوة على إمكانية اعتماد المراجع الخارجي على الداخلي فيما يتعلق بمراجعة حوكمة تكنولوجيا المعلومات عن طريق 82 استمارة استقصاء موزعة مابين الأكاديميين_الخبراء في تكنولوجيا المعلومات_المراجعين الداخليين_وأخيرا مكاتب المراجعة في مصر.وكانت أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة ارتباط قوية بين كلا من حوكمة تكنولوجيا المعلومات وكذلك أساليب التقييم الذاتي لها وبين القواعد التنفيذية للحوكمة، بالإضافة لعدم توافر الإمكانيات الكافية

لدى مكاتب المراجعة تمكنها من متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات.

❖**دراسة (سيد عبد الفتاح صالح حسن، 2011)**:[3] استهدف البحث بشكل أساسي في محاولة وضع منهج محاسبي يتضمن القياس والإفصاح عن المخاطر المصرفية التقليدية بما يضمن التحكم فيها وإداراتها واستخدام مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المصرفية الالكترونية بهدف زيادة قيمة المنشأة وقد تم الاستعانة بعدد 129 قائمة استقصاء موزعة ما بين فئة خبراء تكنولوجيا المعلومات بالبنوك وفئة مسئولي إدارة المخاطر والحوكمة بالبنوك.بينما كان من أهم ما تم التوصل إليه هو أن تطبيق مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدى إلى إدارة المخاطر المصرفية في البنوك وكذلك يؤدى لتحقيق قيمة مضافة وكذلك توصل إلى وجود مساهمة المعايير المحاسبية والإصدارات المهنية في القياس والإفصاح عن المخاطر المصرفية إلى حد ما.كما أوصى البحث بضرورة استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك في ضوء مقررات بازل II.

❖**دراسة (نورهان السيد محمد عبد الغفار، 2011)**:[4] استهدف البحث تحليل ماهية وأبعاد مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات، كما استهدف أيضا تحليل العلاقة بين كلا من نظم تخطيط موارد المنشأة وبين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثر تلك العلاقة على جودة المعلومات المحاسبية. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حومة تكنولوجيا المعلومات وكلا من نظم تخطيط الموارد وكذلك جودة المعلومات المحاسبية.

2- الدراسات الأجنبية:

❖**دراسة (Gevriye M, 2010)**:[5] استهدفت الدراسة تحديد العوامل المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي ينبغي أن تضعها الشركات في الاعتبار لنجاح تطبيق نظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وذلك بتوجيه استمارات استقصاء لعدد 40 خبير من خبراء التكنولوجيا.وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة عوامل تؤدى إلى نجاح نظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات من أهمها هو كفاءة إدارة الخطر، وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات وحتمية العمل على الانسجام الإستراتيجي والذي يعنى تناسق أهداف الشركة الإستراتيجية مع تكنولوجيا المعلومات مما يؤدى إلى نجاح نظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

❖**دراسة (Wibowo A, 2011)**:[6] استهدف البحث معرفة العوامل على الأخذ بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في اندونيسيا بالتركيز على الوحدات الحكومية عن طريق دراسة حالة لعدد 18 من هذه الوحدات. وتوصل البحث إلى أن الوحدات الحكومية عندما تقوم بالأخذ بنظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات فإنها تأخذ في الاعتبار بالدرجة الأولى الانسجام الإستراتيجي ويأتي بعدها قياس الأداء ولا تأخذ في الاعتبار مخاطر تكنولوجيا المعلومات الناتجة.

❖**دراسة (Goosen R,2012):**[7] استهدفت الدراسة وضع إطار من شأنه العمل على أمكانية تطبيق والأخذ بمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال الإدارة العليا ومجلس الإدارة وذلك على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي. وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الناجح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات تأتى على خطوتين بالترتيب وهما أولا المستوى الإستراتيجي والذي يتم من خلاله معرفة وتحديد آليات الرقابة على تكنولوجيا المعلومات، وثانيا المستوى التشغيلي والذي يتعلق بكيفية تطبيق وتنفيذ آليات الرقابة السابقة ومحاولة التصدي للخطر الناتج عن ذلك.

❖**دراسة (Prasad A & et.al, 2012):**[8] استهدف البحث معرفة مدى فعالية وإمكانية تطبيق نظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وذلك في الهياكل التنظيمية التعاونية كأحد أشكال التحالفات الإستراتيجية من خلال الاستقصاء عن طريق البريد الإلكتروني لعدد 741 من الشركات بمختلف أنحاء العالم. وتوصلت إلى إمكانية تطبيقها في هذه الهياكل وكذلك وجود علاقة طردية بين الجهود المبذولة لتطبيقها وبين قدرة هذه الهياكل في تفعيل الموارد الخاصة بـ IT ويؤدى ذلك إلى زيادة قيمة المنشآت التي تتخذ تلك الأشكال التنظيمية التعاونية.

تعليق الباحثة:

تمثل هذه الدراسات أهمية كبيرة في محاولة منها لإبراز ماهية حوكمة تكنولوجيا المعلومات والعوامل المؤثرة عليها، وتركزت معظمها على ربطها بزيادة قيمة المنشاة حيث تمثل هدفا أساسيا تسعى إليه العديد من الشركات، ولكن على الرغم من ذلك فلم تتعرض هذه الدراسات للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال قوائم وتقارير ملحقة ولم تتعرض لأهمية هذا النوع من الإفصاح الذي يمثل أهمية كبيرة في نقل ما يدور داخل الشركة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، وهو ما تنوى الباحثة القيام به في هذه الورقة البحثية وخلافا لذلك ستقوم الباحثة بربط تلك المعلومات المفصح عنها بالقدرات التنافسية للشركات.

ثانيا: تقييم مدى كفاية الدور الرقابي والإشرافي لمبادئ وآليات الحوكمة.

تنصب مبادئ وآليات الحوكمة بشكل رئيسي على محاولة التقارب والتنسيق بين مصالح الفئات المختلفة حيث أنها تؤدى إلى التقارب بين مصلحة المديرين ومصلحة الملاك وكذلك مصلحة المساهمين، وتأخذ هذه المبادئ والآليات عدة أشكال مختلفة. وتحاول الباحثة هنا التعرض لمبادئ وآليات الحوكمة ومدى كفاءتها كأداة أو أسلوب رقابي وإشرافي في الشركات.

1- **مفهوم الحوكمة**: يعتبر مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance الصادر عن OECD عام 2004 الأكثر شمولا وهو:"النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها ، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب

المصالح الأخرى ، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة".

2- **<u>التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات</u>**: أدت العوامل والمتغيرات الدولية ومنها تحرير التجارة والاستثمارات والعولمة إلى الانفتاح على العالم وعدم الاكتفاء الذاتي، وهذا بدوره أدى إلى زيادة الضغط على الشركات لتتأقلم مع هذه التغيرات، فلقد أصبحت المنتجات المحلية تنافس المنتجات الدولية، وكذلك أصبح هناك أهداف واضحة لاستقطاب الاستثمار الأجنبي، وفى ضوء ذلك تزايدت الحاجة لوضع معايير محددة وموحدة للحوكمة على المستوى الدولي وكان على رأس من طالب بذلك التوحيد هي الشركات الموجودة بدول منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية.

وهناك ثلاث نواحي أساسية يجب أن يتم فيها ملاحظة التقارب بشكل كبير تتضح كالآتي[9]:

شكل (1) النواحي الأساسية التي أدت للتقارب في مجال الحوكمة

<u>الأولى</u>:الخلفية المكونة من القواعد والمعايير،تشديد القواعد، انتشار قواعد الحوكمة،ووضع وتطوير الحوافز في الأسواق الصاعدة: وتعنى أن صدور مبادئ وآليات الحوكمة من شأنها أن تعمل على وجود التقارب الدولي وتختلف الطريقة التي يتم تطبيقها في المبادئ من دولة لأخرى وكذلك تختلف الطريقة التي يتم بموجبها تصميم نظم الحوافز للمديرين ولكنها تبقى واحدة في النهاية.

<u>الثانية</u>: استقلال وهياكل مجالس الإدارة:وتعنى أن مجلس الإدارة المستقل قد أصبح النمط الأكثر وجودا بين شركات ومؤسسات العالم كما أن قواعد القيد في البورصة تشترط أن تتمتع الشركات بوجود مجلس إدارة مستقل. ففي كوريا تتطلب قواعد التسجيل في البورصة أن يكون ربع مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين، وفى أمريكا تتطلب قواعد القيد أن تكون نصف مقاعد الإدارة في المجلس لأعضاء مستقلين، أما في ماليزيا وسنغافورة يشترط أن يكون الحد الأدنى للأعضاء المستقلين هو الثلث متبعة في ذلك قانون Vienot Code الفرنساوي.

<u>الثالثة</u>:معايير المحاسبة والإفصاح وتنظيم المراجعة: وتعنى وجود التقارب الدولي في معايير المحاسبة الدولي وكذلك التقارب الدولي في تطبيق المبادئ المحاسبيه المقبوله عموما GAAPحيث تعتبر هذه المبادئ ضروريه لإصدار التقارير والقوائم المالية وكذلك حتى يتم تنشيط البورصة من خلال هذه القوائم المستندة إلى معايير ومبادئ المحاسبة.

ومما سبق ساهم بشكل مباشر في صياغة ووضع مبادئ وآليات الحوكمة والتي سيتم التعرض لها في السطور التالية.

3- **<u>مبادئ الحوكمة وتقييمها</u>**: تعد المبادئ الخاصة بالحوكمة بمثابة عصب عملية الحوكمة وتضافرت الجهود في محاولة لوضع هذه المبادئ من قبل OECD،بورصة الأوراق المالية SEC، بنك التسوية الدولي BIS، والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية IOSCOP، وهذه المبادئ تعد غير إلزامية ولكنها فقط إرشادية، وتعتبر المبادئ الصادرة عن OECD هي الأكثر قبولا واهتماما في العديد من الأبحاث ففي عام 1998 تم وضع المبادئ من قبل OECDوفى عام

1999 تمت الموافقة عليها وحظيت بقبول دولي ولكن ماحدث من بعض التطورات والمتغيرات دفع OECDإلى تعديل هذه المبادئ وصياغتها بشكل آخر[10]، وتعرف مبادئ الحوكمة على أنها: " بأنها القواعد والنظم و الإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة و المساهمين و أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها"[11].

وتشمل مبادئ الحوكمة ما يلي[12]:

❖ المبدأ الأول : حقوق المساهمين:حيث ينبغي أن يأخذ إطار الحوكمة حقوق المساهمين من تأمين نقل وتسجيل أسهمهم،المشاركة والتصويت في الاجتماعات،الحصول على المعلومات في التوقيت الملائم وهذه المعلومات تكمن في التغييرات الأساسية التي تحدث والمتعلقة بالأسهم.

❖ المبدأ الثاني: المعاملة العادلة للمساهمين: أي توحيد المعاملة للمساهمين من كل الفئات وحفظ حقهم في التصويت في الاجتماعات.

❖ المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: وتعنى الاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركة بما يعمل على خلق الثروة وفرص العمل.

❖ المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية: وتعنى نقل صورة صادقة لما يدور في الشركة من خلال القوائم والتقارير ويجب أن يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالأداء المالي والتشغيلي ونتيجة الشركة وماغير ذلك.

❖ المبدأ الخامس: مسئوليات مجلس الإدارة: وهو يهتم بتحديد المسئوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وقد حدد إطار الحوكمة أن هذه المسئوليات تشمل العمل على تحقيق مصالح جميع الفئات وكذلك وضع هيكل محدد لمسائلة مجلس الإدارة عما قام به من الواجبات المخولة إليه.

تقييم الباحثة لمبادئ الحوكمة

ترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية المبادئ السالف ذكرها إلا أنها تفتقد جزءا هاما في الشركة وهو المتعلق بتكنولوجيا المعلومات حيث ركزت فقط على الحقوق المادية للمساهمين وكذلك لم يرد ذكرها في مسئوليات مجلس الإدارة.وفى المبدأ الرابع تم التركيز فقط على المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية ولم يرد ذكر لأية بنود متعلقة بتكنولوجيا المعلومات، كما أن المبدأ الخامس لم يرد ذكر مسئولية تكنولوجيا المعلومات حيث تعتبر أحد الأدوات والأساليب الهامة لتحقيق أهداف المنشأة....وتقترح الباحثة انه يجب صياغة مبدأ آخر يتعلق بتكنولوجيا المعلومات.

4- **آليات الحوكمة وتقييمها:** يقصد بآليات الحوكمة الطرق والوسائل التي يتم استخدامها لتطبيق مبادئ الحوكمة وهذه الآليات تتمثل في الآتي[13] :

أ_آليات داخلية: وتشمل كلا من :

مجلس الإدارة " ويعنى : دور أعضاء المجلس ، الهيكلية structure ، الحوافز incentives واللجان التابعة له"،سياسة الحوافز الإدارية،هيكل رأس المال، القانون الأساسي و اللائحة الداخلية،نظم الرقابة الداخلية.

ب_آليات خارجية: وتشمل كلا من الآتي:
القوانين واللوائح التنظيمية ،الأسواق وتحتوى على (أسواق رأس المال ، السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات ، سوق قوة العمل ، سوق منتجات الشركة)،الجهات الخارجية للإشراف والرقابة وخصوصاً " الإعلام والدعاوى القضائية"،الجهات التي تقدم الخدمات المحاسبية والمالية والقانونية ، بما فيها المراجعة ، وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها، مثل التي تقدم من خلال الائتمان credit ، والملكية equity ، ومحللي الحوكمة governance analysis.

تقييم الباحثة لمبادئ الحوكمة

ترى الباحثة أنه على الرغم من أهمية الآليات السابق ذكرها المتعلقة بالحوكمة سواء كانت آليات داخلية أم خارجية ، فقد تجاهلت هذه الآليات أيضا تكنولوجيا المعلومات ، وكذلك لم يأت ذكرها كأحد المسئوليات الهامة لمجلس الإدارة(في الآليات الداخلية)، كما أن الآليات الداخلية الأخرى ركزت فقط على ما يتعلق بالحوافز ورأس المال، أما الآلية المتعلقة بنظم الرقابة الداخلية ترى الباحثة أنه أيضا لم يرد ذكر تكنولوجيا المعلومات تحتها، وبالنسبة للآليات الخارجية للحوكمة فقد ركزت أيضا على الرقابة من جانب بعض الهيئات والمنظمات ولكنها لم تولى تكنولوجيا المعلومات أهمية كأحد الجوانب الهامة والتي يجب الرقابة عليها خارجيا من قبل بعض الجهات والهيئات ذات الصلة بها.

4- **المعوقات التي تواجه الدول النامية للأخذ بالحوكمة**:_بلا شك أنه يوجد في الدول النامية العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون إمكانية الأخذ بالحوكمة وترى الباحثة أن أهم هذه المعوقات تتمثل في عدم وجود مجالس الإدارة في أغلب الشركات في هذه الدول، وكذلك عدم وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، علاوة على ذلك تنظر الشركات غالبا في هذه الدول إلى تحقيق مصالحها الشخصية بغض النظر عن مصلحة الأطراف والفئات الأخرى المتعاملة،إضافة لذلك تتميز أيضا غالبية الشركات في الدول النامية بعدم إنشاء لجان المراجعة الخاصة بها، ويؤدى جميع ما سبق إلى وجود صعوبة في الأخذ بالحوكمة ومتطلباتها.

خلاصة القسم الأول

اتضح من خلال القسم الأول وجود أوجه قصور في الدراسات السابقة من حيث عدم تناولها لأهمية الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات، كما انه اتضح في هذه القسم أن مبادئ وآليات الحوكمة تفتقر إلى عنصر تكنولوجيا المعلومات كما أنها لم تعطه الأهمية الكافية رغم أنه يعد أحد الأساليب والأدوات المؤثرة على أداء الشركات، كما اتضح كذلك وجود بعض العوائق التي من شأنها العمل على عدم إمكانية الأخذ بالحوكمة.

مما دعا بالباحثة إلى تناول حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القسم الثاني للوقوف على مفهومها وأهميتها وما غيرها، كما ستتناول العلاقة بينها وبين مبادئ وآليات الحوكمة.

القسم الثاني:حوكمة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بحوكمة الشركات.

تمهيد:

أصبحت التجارة الإلكترونية هي السمة السائدة لهذا العصر وأصبحت معظم الشركات تعتمد في تعاملاتها على التجارة الإلكترونية وشبكة الإنترنت كدافع أساسي لإنجاز مهامها، وكذلك أصبح تصميم نظام المعلومات المحاسبية وحفظها واستخدامها ومعالجتها يعتمد في الغالب على البرامج الآلية والحاسب الآلي والإنترنت وفى ضوء ذلك تتكبد الشركات العديد من النفقات والتكاليف للاستثمار في مشروعات تكنولوجيا المعلومات وتتعدد البدائل المتاحة أمامها للاختيار من بينها، ومن هنا أصبحت هناك ضرورة ملحة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات IT Governance لما لها من تأثير إيجابي على تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية وكذلك لتفعيل القدرات التنافسية لديها عن غيرها من الشركات. وتهدف الباحثة في هذا القسم مناقشة وتناول حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى العلاقة بينها وبين حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال الآتي:

أولا: الإطار العام لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: العلاقة التكاملية بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات.

أولا: الإطار العام لحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

1- **<u>مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات</u>**: قدم معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات ITGI تعريفا لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في سنة 2003وهو"إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي مسئولية مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وهى جزءا مكملا لحوكمة المشروعات وتتألف من القيادات والهيكليات التنظيمية والعمليات التي تضمن أن تكنولوجيا معلومات المنظمة تساند وتبرز أهداف واستراتيجيات المنشأة"[14]. وبالتالي ترى الباحثة أن هذا التعريف يربط بين كلا من أهداف واستراتيجيات الشركات التي تسعى لتحقيقها وبين تكنولوجيا المعلومات المطبقة.

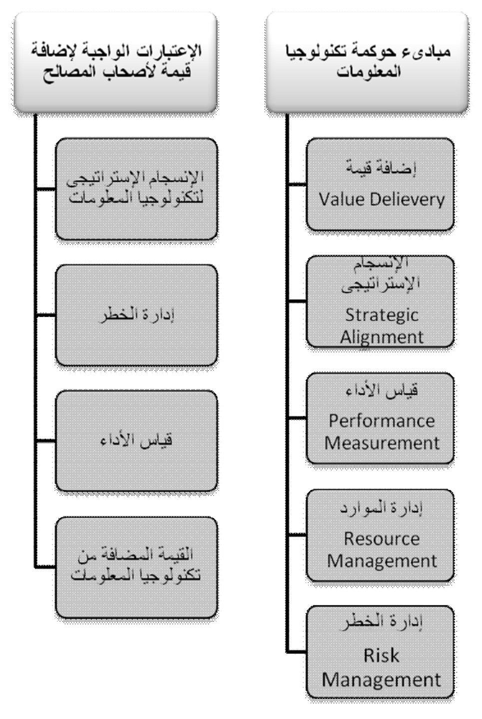
2- **<u>المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:</u>** تنقسم المخاطر المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إلى ما يلي[15] وفقا لطبيعة حوكمة تكنولوجيا المعلومات: المخاطر المتعلقة بالخدمات الالكترونية المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات، مخاطر أخرى تتعلق بسرعة تطور التكنولوجيا والحاجة لمواكبة التطورات والمستجدات، مخاطر تتعلق بضرورة تقديم الأفضل للعملاء (التنافسية)، مخاطر تتعلق بضرورة الالتزام بمعايير تشريعية محددة، والتوافق مع اللوائح والقوانين، كما حددت لجنة التكنولوجيا المنبثقة من الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC مخاطر نظم تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاث أنواع رئيسية من المخاطر هي: مخاطر البنية التحتية لنظم تكنولوجيا المعلومات ،مخاطر تطبيق تكنولوجيا المعلومات، مخاطر تكنولوجيا المعلومات الخاصة بأعمال المنشأة.

3- **أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات:** ترى الباحثة أن حوكمة تكنولوجيا تحتل أهمية كبيرة في الشركات فهي تمثل وسيلة لزيادة القدرة التنافسية لها وذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج،زيادة الأرباح، زيادة الجودة، كما أنها تعد احد الأصول الهامة للشركة والتي يندرج تحتها العديد من المتغيرات، بالإضافة لذلك تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات حلقة الوصل بين الشركة والعملاء والموردين وكافة الفئات المتعاملة على مستوى العالم، كما تكمن أهميتها في كونها تتيح الانفتاح على الأسواق الجديدة ومواكبة التغيرات التكنولوجية بشكل دائم، علاوة على أنها تقوم بتخفيض مستويات المخزون حيث تعمل على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء مما يعنى زيادة الطلب على منتجات الشركة، كما أن هناك أهمية أخرى وهى تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء مما يكون له أبلغ الأثر على زيادة قيمة الشركة.

4- **المبادئ الأساسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات:** تمثل المبادئ الركيزة الأساسية التي تقوم عليها حوكمة تكنولوجيا المعلومات والأسس الواجب أخذها في الاعتبار وقد قامت COBIT بوضع هذه المبادئ التي تم اشتقاقها من الاعتبارات الواجبة لإضافة قيمة لأصحاب المصالح ،

وهناك خمس مبادئ تتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وهى موضحة بالشكل التالي[16]:

شكل (2) مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات واشتقاقها من متطلبات إضافة القيمة لأصحاب المصالح



ويعنى ذلك ما يلي:

❖<u>إضافة قيمة</u>:وتعنى التركيز على خلق القيمة لتفي باحتياجات الأطراف المتعاملة حيث تتحقق من خلال عاملين متتاليين وهما المنافسة المحتملة والربح المحتمل[17].

❖<u>الانسجام الإستراتيجي</u>: ويعنى حدوث التناسق والتناغم والتوافق بين متطلبات وأهداف الشركة الإستراتيجية وبين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من حيث مدى كفايتها وملائمتها.

❖قياس الأداء:وتعنى العلم بإستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات وتحديد المؤشرات والمعدلات المناسبة لقياس الأداء الخاص بها ،أي أنه يجب قياس الأداء الخاص بالموارد المستثمرة تكنولوجيا.

❖إدارة الموارد:وتعنى الموارد التكنولوجية ، حيث يجب على الإدارة معرفة الموارد التكنولوجية اللازمة للاستثمار التكنولوجيا ، وتقييمها ، ومعرفة مدى إمكانية وفائها بمتطلبات الشركة.

❖إدارة الخطر: وتعنى ضرورة الإلمام بكافة المخاطر التي تواجه الشركة المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات وخاصة فيما يتعلق بمخاطر التشغيل وأمن المعلومات ومخاطر المعالجة.

5- **مداخل تقييم البدائل الاستثمارية في تكنولوجيا المعلومات:** تفاضل الشركات بين عدة بدائل مختلفة وتهدف الباحثة إلى تناول هذه المداخل التي يتم استخدمها وتتمثل في 6 مداخل وهى[18]:

❖مدخل التكلفة والعائد: ويعنى تحديد مدخلات ومنافع وتكاليف كل بديل، ثم مقارنة البدائل من خلال بعض المعايير المالية واختيار أفضل البدائل من وجهة نظر هذه المعايير.

❖مدخل التركيز على السمات والخصائص: ويعد الأكثر استخداما ويعنى اختيار البديل التكنولوجي بما يتوافق مع السمات والخصائص الواجب توافرها في المعلومات المحاسبية.

❖مدخل معدل استخدام النظام: حيث يفترض أن معدل استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات يشير إلى فعاليته، فكلما زاد معدل الاستخدام كلما دل على فعاليته مما يعنى اختيار البديل طبقا لذلك.

❖مدخل رضاء المستخدم:ويعنى مدى الوفاء باحتياجات مستخدمي المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات ،فيجب اختيار البديل الذي يفي بمتطلبات المستخدمين وحاجاتهم.

❖مدخل أثر النظام على القرارات: وتعنى ارتباط النظام التكنولوجي بفاعلية القرارات المعتمدة أساسا على المعلومات التي يتم توفيرها من خلال هذا النظام التكنولوجي السائد أو المطبق.

❖مدخل الكفاية الاقتصادية: ويعنى التركيز على الموارد المستغلة والتي تمثل فقط (المدخلات) وقياسها بصورة مالية وان التكلفة المستغلة تعبر عن درجة استغلال مكونات النظام.

6- **المعايير الدولية لتأمين وحماية المعلومات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات:** قامت المنظمة الدولية للمعايير ISO والتي تم إنشائها في عام 1947 بصياغة وإصدار بعض المبادئ الخاصة بتامين المعلومات تكنولوجيا والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وقد بدأ صدور هذه المعايير فقط منذ سنوات قليلة ، وتعتبر أبرز هذه المعايير الصادرة هي ما يلي:

❖**ISO 27001**: وتم إصداره في عام 2005 واهتم بوضع الأسس والقواعد الهامة وإرسائها فيما يتعلق بنظام إدارة حماية وأمن المعلومات وهذه الأسس تهتم بكيفية تصميم وتطبيق ورقابة وصيانة وإجراء التطوير المستمر لأداء هذه الإدارة وكذلك لتقييم المخاطر الإلكترونية[19].

❖**ISO 27002**: يعتبر ما جاء في هذه المعايير هو بمثابة التطبيق الفعلي لما قبلها حيث أن هذه المعايير والإرشادات تهتم بما تم تطبيقه فعليا وليس بإرساء الأسس، أي أن هذه المعايير هي بمثابة الخطوط التي يجب المضي نحوها بعد مرحلة التطبيق وذلك بهدف حماية الأصول التكنولوجية وتوفير الأمان لها ، وكذلك لمحاولة تجنب أو الوقوع في مخاطر التشغيل الإلكتروني وتتضمن ما يلي من المعايير: الإدارة التنظيمية وإدارة الموارد ، إدارة أمن المعلومات والأصول، إدارة العمليات،تطبيق الرقابة على

العمليات، إدارة تطوير نظم المعلومات، إدارة الأعمال المستمرة والتطوير، وأخيرا إدارة الشكاوى، وتم صدورها أيضا عام 2005[20].

❖**ISO 38500**:وتم إصدار المعايير الخاصة بها سنة 2008، وتتضمن ستة معايير أساسية وهى: تحديد المهام والمسئوليات بوضوح ودقة بالنسبة لإدارة تكنولوجيا المعلومات، إستراتيجية التخطيط بما يتواءم مع أهداف الشركة ومتطلباتها،اقتناء تكنولوجيا المعلومات لأسباب منطقية ومقبولة محددة مسبقا، الثقة في الأداء بأن الأداء التكنولوجي يسير على ما يرام، توافق تكنولوجيا المعلومات مع القوانين واللوائح الأخرى، الأخذ في الاعتبار الموارد البشرية [21].

ثانيا: العلاقة التكاملية بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات.

ترى الباحثة أن ما ورد بخصوص مبادئ وآليات حوكمة الشركات له علاقة وثيقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وذلك بالتركيز على كل من الإفصاح والشفافية (كأحد مبادئ الحوكمة)، وكذلك مجلس الإدارة (كأحد الآليات الداخلية للحوكمة)، وسوف يتم تناولهما بشيء من الإيجاز.

❖الإفصاح والشفافية: يرتكز الإفصاح على الكشف عن معلومات تهم المستثمرين، ويتم إما بصورة دورية (فترات مالية محددة) أو بصورة فورية عند حدوث المعلومة وذلك حتى تتوافر المعلومات بنفس الوقت للجميع وعدم إمكانية استفادة أحد الأشخاص قبل غيره من المعلومة. بينما ترتكز الشفافية على الكشف الكامل عن الصورة المالية الحقيقية للشركة، و تتطلب الشفافية أن تكون البيانات المالية المقدمة تعكس واقع الشركة. ويمثل كلا منهما أهمية بالغة حيث يؤدى كلا منهما إلى استعادة الثقة في الأسواق من خلال معلومات مقدمة يمكن الاعتماد عليها،كما يمثل كلا منها أيضا أسس إعداد التقارير المالية على المستوى الدولي. وتبرز العلاقة بينهما وبين حوكمة تكنولوجيا المعلومات في أحقية مستخدمي القوائم المالية معرفة ما يجرى داخل الشركة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وكيفية الرقابة عليها لأنها تمثل جزءا أساسيا وموردا هاما للشركة، وبالتالي يؤدى الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلى تدعيم مبدأ الإفصاح والشفافية.

❖مجلس الإدارة: يندرج تحت مجلس الإدارة مسئوليات عديدة تتمثل أهمها في اعتماد استراتيجيات الشركة والإشراف والرقابة على تنفيذها، وكذلك وضع ضوابط الرقابة الداخلية والإشراف عليها،ويتم تصنيف مجلس الإدارة إلى عضو تنفيذي وعضو غير تنفيذي وعضو مستقل. وهناك لجان فرعية يتضمنها مجلس الإدارة وهى:

أ- لجنة المراجعة: والتي يتم تشكيلها من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين ويجب ألا يقل عددها عن ثلاثة ومن أهم مهامها دراسة نظام الرقابة الداخلية، والإشراف على المراجعة الداخلية بالشركة.

ب- لجنة الترشيح والمكافآت:وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة وتتمثل أهم مهامها في التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس، وكذلك تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة بالإضافة إلى بعض المهام الأخرى.

وتبرز العلاقة بين مجلس الإدارة وبين حوكمة تكنولوجيا المعلومات في أن مجلس الإدارة يجب أن يجب أيضا من ضمن مهامه الاهتمام بحوكمة تكنولوجيا المعلومات حيث أن المجلس يقوم باعتماد استراتيجيات الشركة والتي يجب بدورها أن تكون متوافقة مع تكنولوجيا المعلومات المطبقة مما يعنى وجود الارتباط بينهما ، وكذلك يجب أن تمثل حوكمة تكنولوجيا المعلومات أحد البنود الأساسية لمكونات الرقابة الداخلية والتي يجب الإشراف عليها من قبل مجلس الإدارة.

كما ترى الباحثة أن هناك دورا قويا للجنة المراجعة من حيث دراستها لنظام الرقابة الداخلية والذي يجب أن يضم في طياته تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها ، وكذلك تلعب لجنة الترشح دورا هاما من حيث تقييمها وتحديدها لجوانب القوة والضعف في مجلس الإدارة ، حيث أن هذه اللجنة يجب أن تولى عناية خاصة بتكنولوجيا المعلومات كأحد مسئوليات مجلس الإدارة ومدى سلامة تطبيقها وتنفيذها والرقابة عليها مما يعنى الارتباط الإيجابي بين هذه اللجنة وبين حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

خلاصة القسم الثاني

اتضح من خلال القسم الثاني مفهوم وأهمية والمبادئ التي تقوم عليها عملية حوكمة تكنولوجيا المعلومات،والمعايير التي تم إصدارها من قبل ISO ، بالإضافة إلى أنه تم التعرض لكيفية تقييم البدائل الاستثمارية التكنولوجية المختلفة ، علاوة على أنه تم إبراز العلاقة بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين حوكمة الشركات،وقد اتضحت هذه العلاقة من خلال كلا من الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة واتضح أهمية الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

وبالتالي تحاول الباحثة في القسم الثالث اقتراح إطار للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لدعم الإفصاح والشفافية،كما ستقوم بمعرفة علاقة هذا الإفصاح بالقدرة التنافسية للشركات.

القسم الثالث: الإطار المقترح للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

تمهيد:

يؤدى الإفصاح المحاسبي إلى تحقيق عدة أهداف للشركات وتعتبر من بين أهم هذه الأهداف هي زرع وبث الثقة لمستخدمي القوائم المالية وخاصة فيما يتعلق بالمستثمرين، ولما كانت تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة في أي شركة هي بمثابة العمود الذي تقوم عليه لتحقيق أهدافها وأهداف كافة الفئات المختلفة المتعاملة ترى الباحثة أنه يجب على الشركات الإفصاح عن تلك المعلومات المرتبطة ارتباطا وثيقا بحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتقييم الأوضاع التكنولوجية من قبل مستخدمي القوائم وهذه المعلومات حيث أنه حتى وقتنا الحالي لم يتم الاهتمام بالإفصاح عن المعلومات الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات. وبالتالي سوف تتناول الباحثة في هذا القسم

الإطار المقترح لمعرفة ماهى المعلومات التي يجب الإفصاح عنها وماهى تكلفة هذه المعلومات، بالإضافة لذلك سيتم معرفة تأثير المعلومات المفصح عنها على القدرة التنافسية للشركات. وذلك على النحو الآتي:

أولا: أهداف ومتطلبات وعناصر الإطار المقترح.

ثانيا: العلاقة التأثيرية للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القدرات التنافسية.

أولا: أهداف ومتطلبات وعناصر الإطار المقترح.

يتضمن الإطار المقترح إرشادات حول المعلومات التي يجب الإفصاح عنها فيما يتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وسوف يتم تقسيم متطلبات الإفصاح إلى الإفصاح النوعي والإفصاح الكمي.

1- **<u>أهداف الإطار المقترح:</u>** يستهدف الإطار المقترح تحقيق كلا مما يلي:

❖الكشف عن المعلومات الحقيقية لكل ما يدور حول بيئة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات للمستخدمين على اختلاف أنواعهم.

❖تحفيز الشركات على الارتقاء بالأداء التكنولوجي لديها حتى ينعكس بالإيجاب على وظيفة الإفصاح المحاسبي بخصوص هذا الشأن.

❖زيادة جودة عملية الإفصاح من خلال الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

2- **<u>متطلبات الإطار المقترح:</u>** ترى الباحثة أنه حتى يمكن الحصول على النتائج الإيجابية من جراء الإطار المقترح يجب أن يتوافر الآتي:

❖وجود مجلس للإدارة بحيث يتم فيه تحديد مسئولياته بدقة ووضوح كما يجب تحديد المهام الخاصة به والتي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات.

❖وجود أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ويجب أن تكون هناك نسبة كافية من الاستقلال وترى الباحثة أن الأعضاء المستقلين يجب ألا يقلو عن ثلاثة أعضاء،كما يجب أن يتوافر لديهم الإلمام الكافي والدقيق لكافة الأمور المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

❖وجود نظام فعال وقوى للحوكمة بحيث يكون هناك تطبيق لمبادئ وآليات الحوكمة وأن يتم الرقابة على تطبيقها ومحاولة التخفيف من مشاكلها إن وجد.

3- **<u>الخصائص النوعية الواجب توافرها في المعلومات المفصح عنها بخصوص حوكمة تكنولوجيا المعلومات:</u>** تعنى الخصائص السمات والمميزات والتي من شانها جعل المعلومات الظاهرة والمفصح عنها أكثر إفادة للمستخدمين وتشتمل هذه الخصائص على أربعة خصائص وهى: القابلية للفهم، الملائمة، الموثوقية، وأخيرا القابلية للمقارنة، وترى الباحثة أن المعلومات المفصح عنها بخصوص حوكمة تكنولوجيا المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص السابقة .

ويلخص الشكل التالي تلك الخصائص الواجب توافرها للمعلومات الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات:

شكل(3): الخصائص الواجب توافرها في المعلومات المفصح عنها بخصوص بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

الخصائص الواجب توافرها في المعلومات المفصح عنها لحوكمة تكنولوجيا المعلومات

القابلية للفهم: وتعتبر من أهم الخصائص الواجب توافرها،وتفترض ان المستخدمين لديهم قدر كاف من المعرفة فى كافة المجالات، وينتج عن ذلك رغبتهم في معرفة المعلومات بطريقة مفهومة،وبلتالى ترى الباحثة أنه يجب هنا البعد عن المصطلحات التكنولوجية المبهمة،بالإضافة إلى عدم استبعاد الإفصاح عن المسائل الهامة المعقدة بخصوص الأمور التكنولوجية بحجة أنه لا يمكن فهمها من قبل المستخدمين.

الملائمة:يجب يجب أن تكون لحاجة المستخدمين وصناع القرار،ويتم ذلك عندما تؤثر المعلومات مستخدميها على تقييم الأحداث والمعاملات الماضية والحالية والمستقبلية،وترى الباحثة أنه حتى يتم ذلك يجب الإفصاح عن معلومات تتعلق بالفترة السابقة،كما يجب أن يكون هناك أهمية نسبية للمعلومات، بحيث إذا تم حذف هذه المعلومات من شأنه التأثير على قرارات مستخدميها،وبالتالى يجب الإفصاح عن الأداء التكنولوجى السابق ومايتعلق به.

الموثوقية:حيث يجب خلوها من الأخطاء ويجب أن يتم تمثيلها بشكل صادق وعادل ،وترى الباحثة أنه هنا يجب الإشارة إلى البنود والتى يكون من الصعب قياسها فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات،يجب بجث أن تحتوى على المخاطر المحتملة التكولوجية،علاوة على كونها تتصف بالحياد وعدم التحيز،بحيث تخدم فئة وفئة أخرى لا،او يكون المقصود بها تحديد نتيجة بشكل مسبق.

القابلية للمقارنة:حيث يجب أن تكون المعلومات قابلة للمقارنة على الأجل البعيد وكذلك الأجل القريب،كما يجب تسهيل المقارنة فى الشركات المشابهة،وترى الباحثة أن ذلك يستدعى الثبات على السياسات المحاسبية لتقييم تكاليف وإيرادات الاداء التكنولوجى وقياس معدلات الأداء التكنولوجى بالإضافة للإعتراف بالخسائر المتعلقة بها،والإعلان عن أسباب تغيير السياسات.

4- **عناصر الإطار المقترح**: سوف تقوم الباحثة باقتراح قائمة للإفصاح للمعلومات التي تدور حول جميع ما يتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات،وقامت الباحثة باقتراح نوعين من الإفصاح وهما: الإفصاح الكيفي ويعنى ذلك الإفصاح الوصفي أو اللفظي عن بعض المعلومات الهامة حيث يتم بها شرح وتوضيح بعض الأمور ومسبباتها، أما النوع الثاني فهو الإفصاح الكمي ويعنى الإفصاح عن البنود بطريقة كمية أي بإعطاء قيمة نقدية لها حيث ترى الباحثة أن كلا النوعين مكملان لبعضهما البعض ولا يمكن الاستغناء عن أيا منهما، وبحيث يتوافر فيهم الخصائص السابق ذكرها، وفيما يلي المعلومات المقترحة من قبل الباحثة والتي يجب الإفصاح عنها في قوائم مستقلة:

أ -   **قائمة الإفصاح الكيفي (النوعي) عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات:**

البيـــــــــــــــان	ملاحظات إضافية
1- **مجلس الإدارة**: • عدد الأعضاء المستقلين. .... • كيفية اختيار مجلس الإدارة والأعضاء المستقلين. .... • المسئوليات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وحوكمتها. .... • نسبة الاجتماعات والحضور وعدد مرات مناقشة القضايا المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وآليات الرقابة عليها. .... • المهارات المعرفية لدى أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات. .... • كيفية المسائلة لأعضاء مجلس الإدارة عن واجباتهم ودورهم فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات. .... 2- **هيكل الملكية**: • تقييم مدى توافق تكنولوجيا المعلومات المقتناة مع هيكل الملكية الحالي من حيث نوعهوحجمه. .... • تقييم مدى توافق تكنولوجيا المعلومات مع هيكل الملكية المخطط له في المستقبل. .... • تقييم مدى توافق تكنولوجيا المعلومات مع أداء هيكل الملكية. .... • تقييم مدى توافق تكنولوجيا المعلومات مع تغيرات هيكل الملكية المستهدفة. .... 3- **القيم الأخلاقية والتشريعات الأخرى والقوانين**: • تقييم مدى تماشى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة مع القيم الأخلاقية المهنية المعروفة من قبل الإدارة وكذلك من الجهات والهيئات الخارجية. .... • الرقابة على مدى الالتزام بالمعايير والإصدارات الخاصة بـ ISO,COBIT وغيرها ، وقيود عدم الالتزام بها. .... 4- **فجوة التطبيق**: • كيفية حل المشكلات الخاصة بفجوة التطبيق لتكنولوجيا المعلومات (والتي تنتج عن تباين أسلوب تطبيق التكنولوجيا بين مجلس الإدارة والإدارات الأخرى) وأساليب الرقابة عليها. .... • آليات التنسيق بين مجلس الإدارة ولجنة التكنولوجيا بالشركة. .... • آليات التنسيق بين مجلس الإدارة وإدارة المعرفة.	

.... • آليات التنسيق بين مجلس الإدارة وإدارة التميز. .... • آليات التنسيق بين إدارة المعرفة ولجنة التكنولوجيا وإدارة التميز. .... 5- **تقييم إجراءا العمليات على الحاسب الآلي:** • تقييم أساليب وعمليات إدخال البيانات آليا. .... • تقييم أساليب وعمليات تشغيل البيانات آليا. .... • تقييم أساليب وعمليات معالجة البيانات آليا. .... • تقييم أساليب وعمليات إخراج البيانات آليا. .... • تقييم أساليب استرجاع البيانات والتنقيب عنها وحفظها. .... 6- **الانسجام الإستراتيجي**: • الرقابة على وتقييم مدى توافق التكنولوجيا مع الأهداف الإستراتيجية. .... • الرقابة على وتقييم مدى توافق التكنولوجيا مع رؤية الشركة. .... • الرقابة على وتقييم مدى توافق التكنولوجيا مع رسالة الشركة. .... • الآليات المتبعة في حالة حدوث تعارض وكيفية التغلب عليها. .... 7- **الوقت المخفض والعائد المتوقع**: وتعنى الوفورات في الوقت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات عن الأساليب اليدوية العادية. • الرقابة على الأساليب المتبعة لتخفيض الوقت في ظل التكنولوجيا المطبقة. .... • الرقابة على مدى تخطى الوقت الفعلي للوقت المخطط. .... • أساليب تجنب الوقت الضائع والرقابة على إتباع المؤشرات والمعايير المتعلقة بتقسيمه إلى وقت ضائع مسموح وغير مسموح. .... • أساليب تقييم العائد المتوقع بسبب تخفيض الوقت. .... 8- **المخاطر المحيطة**: • محاولة معرفة تأثير المخاطر السياسية والاقتصادية والبيئية على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، وأساليب تخفيضها.	

• التعامل مع الأزمات والكوارث والبدائل المتاحة لذلك. .... • مدى إشراك العاملين والإدارات الأخرى المتخصصة في حل المشاكل. .... • تقييم الخسائر المحتملة في ضوء المخاطر والأزمات والكوارث والرقابة على سير عمليات تخفيضها. .... 9- **<u>المخاطر الإلكترونية وغير الإلكترونية:</u>** • تقييم والرقابة على الضوابط المتبعة للإفصاح الإلكتروني عبر الإنترنت. .... • الرقابة على الضوابط والإجراءات المتبعة لتحديث البيانات المفصح عنها إلكترونيا. .... • عمليات الرقابة على تأمين البيانات من الاختراق وتقييم مدى حداثة البرامج المستخدمة لمنع الاختراق. .... • الرقابة على مدى مطابقة البيانات المفصح عنها إلكترونيا مع البيانات اليدوية، وآليات زرع الثقة لدى المستخدمين في هذا الصدد. .... • التنسيق مع إدارة الخطر فيما يتعلق بمخاطر التشغيل والإدخال والتطبيق بالإضافة إلى المخاطر السابقة.....الخ. .... • الرقابة على مدى صحة تقييم المخاطر الإلكترونية واقتراح الحلول لها. .... 10- **<u>تحديث التكنولوجيا:</u>** • الفترات الدورية التي يتم فيها تحديث التكنولوجيا (كل 6 شهور، سنة، الخ). .... • الرقابة على الوقت المستنفذ للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، والآليات المتبعة لتخفيضه. .... • الرقابة على التكاليف والإيرادات الناتجة عن تحديث التكنولوجيا. .... 11- **<u>اختيار البديل التكنولوجي الحالي:</u>** والمتعلقة بالبدائل الستة السابق تناولها • التقييم المتبع لاختيار الاستثمار التكنولوجي الحالي وأسباب اختياره. .... • القيود المفروضة على اختيار بديل معين للاستثمار التكنولوجي. .... • الرقابة على كيفية دراسة الجدوى للبديل التكنولوجي المستهدف. .... • الرقابة على اعتبارات معرفة التكلفة والعائد لكل بديل، وكذلك أساليب الرقابة المتبعة بهدف تخفيض تكلفة الفرصة البديلة للتضحية بالبدائل التكنولوجية الأخرى. .... • الرقابة على كيفية تصميم الموازنة الرأسمالية لتكنولوجيا المعلومات وكيفية تحديد مصادر والموارد التكنولوجية اللازمة.	

....

12- المـوارد البشـرية:

- الرقابة على تطبيق معايير اختيار الموارد البشرية للعمل بمجال تكنولوجيا المعلومات بالشركة.

....

- هيكل الموارد البشرية الحالي القائم على أعمال تكنولوجيا المعلومات، وسنوات الخبرة.

....

- معدل دوران العاملين بمجال تكنولوجيا المعلومات والسبل والإجراءات المتبعة لتخفيض نسب الدوران وآثارها السلبية:

....

13- اعتبارات تكنولوجيا المعلومات لأغراض الجودة والتكلفة:

- الرقابة على مدى توافق احتياجات العملاء مع الإمكانيات التكنولوجية المطبقة.

....

- الإجراءات المتخذة في حالة وجود صعوبات لمقابلة احتياجات العملاء.

....

- الرقابة على وتقييم مدى تحقق معدلات الجودة المطلوبة من خلال التكنولوجيا المطبقة، والمحاولات المتبعة للتغلب على المشكلات.

....

- الرقابة على الإجراءات المتبعة في دور تكنولوجيا المعلومات في تلبية تغيير متطلبات واحتياجات العملاء وتغير نمطهم الإستهلاكى.

....

- الرقابة على وتقييم تخفيض تكاليف المنتج من خلال التكنولوجيا المطبقة، والمحاولات المتبعة للتغلب على المشكلات الخاصة بذلك.

....

- الرقابة على محاولات تخفيض دورة حياة المنتج من خلال التكنولوجيا المطبقة ومعرفة المشاكل الخاصة بذلك.

....

- الرقابة على عدم وجود تضارب بين اعتبارات زيادة الجودة وتخفيض التكاليف.

....

14- الأداء المتوازن فيما يتعلق بالأداء التكنولوجي:

- الرقابة على تحقيق التوافق والتوازن بين الأداء التكنولوجي ومقاييس الأداء التكنولوجي، وآليات التغلب على أوجه القصور.

....

- الأساليب المطبقة في حالة حدوث عطل متعلق بأحد مكونات تكنولوجيا المعلومات،والطرق المتبعة لتخفيض فترة الصيانة.

....

15- السياسات المحاسبية المتبعة لحساب الأرباح والخسائر والتكاليف وغيرها من البنود المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:

- الرقابة على مدى ملائمة السياسات المحاسبية المتبعة لطبيعة نشاط الشركة.

....

- الرقابة على مدى ثبات السياسات المحاسبية المستخدمة، ومحاولة معرفة أسباب تغييرها.

....

ب- قائمة الإفصاح الكمي عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

تتضمن هذه القائمة الإفصاحات الكمية (أي تلك التي يتم تقديرها بالأرقام والحسابات)، وترى الباحثة أنها يجب أن تشمل ما يلي:

البند	القيمة	ملاحظات أخرى
● أولا: الخسائر والتكاليف والمصروفات: ● تكاليف التنقيب عن التكنولوجيا ومكوناتها: .... ● قيمة الخسائر الحالية بسبب المخاطر السياسية ومكوناتها: .... ● قيمة الخسائر المحتملة بسبب المخاطر السياسية ومكوناتها: .... ● قيمة الخسائر الحالية بسبب المخاطر الاقتصادية ومكوناتها: .... ● قيمة المخصصات المتعلقة بالأمور التكنولوجية. ● قيمة التكاليف المنفقة نظير القيام بدراسة الجدوى للبديل التكنولوجي الحالي ومكوناتها: .... ● تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن تبنى التكنولوجيا الحالية والتضحية بالبدائل الأخرى التكنولوجية ومكوناتها: .... ● قيمة التكاليف والمصروفات الخاصة بتحديث التكنولوجيا ومكوناتها: .... ● قيمة التكاليف والمصروفات الخاصة بالانتقال من التكنولوجيا الحالية إلى تكنولوجيا جديدة: - المصروفات المنفقة في الدورات التدريبية للتعريف بالتكنولوجيا الحديثة. - المصروفات المنفقة في سبيل الوعي بالتكنولوجيا الحديثة. - المصروفات المنفقة خلال فترة تطبيق التكنولوجيا. - المصروفات المنفقة في سبيل الحصول على أفراد من خارج الشركة للمساعدة في التطبيق. - أخرى برجاء ذكرها. ● المرتبات والحوافز الخاصة بالقائمين على تكنولوجيا المعلومات: - المرتبات والحوافز الخاصة بالعاملين بلجنة تكنولوجيا المعلومات. - المرتبات والحوافز الخاصة بالمسئولين التنفيذيين. - المرتبات الخاصة بالأفراد المستأجرين من الخارج.		

● تكاليف العقود المبرمة لتوريد تكنولوجيا المعلومات ومكوناتها: .... ● الخسائر الناتجة عن عقود تم إلغاؤها خاصة بالتوريدات الخارجية للتكنولوجيا ومكوناتها: .... ● المصروفات الخاصة بالدورات التدريبية المتكررة والمستحدثة. ● المصروفات الخاصة بالإعلان عن شغل الوظائف الخاصة بتكنولوجيا المعلومات. ● المصروفات الخاصة بالمقابلات وإجراء الاختبارات وتصميم الاستمارات. ● تكاليف صفقات الشراء من الموردين التي تمت عن طريق الإنترنت. ● ثانيا: الأرباح والإيرادات والعوائد: ● قيمة الأرباح المحققة بسبب تحديث التكنولوجيا ومكوناتها: .... ● الوفورات في التكاليف نتيجة تخفيض الوقت المستغرق للتشغيل ومكوناته: .... ● الوفورات في التكاليف نتيجة تخفيض الوقت المستغرق لعمليات الإدخال ومكوناته: .... ● الوفورات في التكاليف نتيجة تخفيض الوقت المستغرق لعمليات المعالجة والإخراج ومكوناته: .... ● الوفورات في التكاليف نتيجة تخفيض الوقت الخاص بعملية الصيانة للأصول والموارد التكنولوجية ومكوناته: .... ● نسب ومؤشرات العوائد والأرباح المحققة نتيجة تبنى التكنولوجيا الحالية: - العائد المحقق على الأصول التكنولوجية. - معدل نمو المبيعات في ظل التكنولوجيا الحالية. - معدل العائد على حقوق الملكية نتيجة التكنولوجيا الحالية. - معدل التخفيض في تكلفة المبيعات نتيجة التكنولوجيا الحالية. - القيمة المضافة لحملة الأسهم الناتجة عن التكنولوجيا الحالية المتبعة. - معدل الأرباح المحققة نتيجة الإبداع والابتكار والتميز التكنولوجي.		

- معدل الأرباح التشغيلية نتيجة التكنولوجيا الحالية. - معدل زيادة عدد العملاء نتيجة تحقيق الجودة من خلال التكنولوجيا المطبقة. - معدل صفقات المبيعات التي تمت عن طريق الإنترنت. - معدل التخفيض في المخزون نتيجة إتباع التكنولوجيا الحالية. - معدل التخفيض بالنسبة لدوران العاملين.		

6- **تكلفة الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات**: من المعروف أنه للإفصاح عن أية معلومات في التقارير (سواء كانت في التقارير المالية المعروفة أو التقارير الملحقة) ، فإن هذه المعلومات المفصح يترتب عليها العديد من التكاليف،ولا يشترط أن تكون التكاليف هنا مادية بل إنها تمتد لتشمل التكاليف المعنوية أيضا. ومن هنا ترى الباحثة أن المعلومات المفصح عنها بخصوص حوكمة تكنولوجيا المعلومات سوف ينتج عنها بعض من هذه التكاليف عبارة عما يلي:

❖تكاليف التجميع والتشغيل: وتعنى التكاليف اللازمة لتجميع بنود التكاليف في حد ذاتها لبند معين،فعلى سبيل المثال عندما المنشأة باقتناء تكنولوجيا حديثة فقد يتطلب ذلك وجود عدة مستندات على فترات مختلفة وبالتالي فعدن الإفصاح عنه يجب استخراج جميع المستندات اللازمة لحساب قيمة هذا البند ،كما قد يتطلب التجميع أيضا الحصول على بعض البيانات من أطراف خارج الشركة، مما يتطلب مزيدا من الوقت والجهد المبذولين، أما بالنسبة لتكاليف التشغيل فهي تتعلق بكيفية معالجة الأرقام وكذلك طريقة حسابها، وقد تجد الشركات صعوبة في احتساب أو تقدير بند ما ومنها على سبيل المثال احتساب تكلفة الفرص البديلة التي تم التضحية بها في ظل اختيار البديل التكنولوجي الحالي،الأمر الذي يستنفذ أيضا بعض من الوقت والجهد.

❖تكاليف التفاوض: ويعنى ذلك التكاليف الناتجة عن التفاوض مع كافة الفئات المتعاملة مع الشركة من الخارج، وترى الباحثة بخصوص هذا الشأن أن تكاليف التفاوض سوف تختلف من فئة لأخرى بحسب ما تقتضيه المصلحة من ذلك، فبالنسبة لفئة **المقرضين والبنوك** فإنه في حالة انخفاض المخاطر الإلكترونية وتدعيم الرقابة عليها وكذلك أيضا فيما يتعلق بكيفية حل المشكلات التكنولوجية بالإضافة لزيادة الطلبات على منتجات أو خدمات الشركة نتيجة للمهارات الفائقة في استخدام تكنولوجيا المعلومات فسوف يترك ذلك انطباعا إيجابيا لدى المقرضين بكفاءة إدارة الشركة علاوة على السيولة المتوفرة لديها مما يعنى **انخفاض تكاليف التفاوض** مع هذه الفئة نتيجة لزيادة الثقة بها حول إمكانية سداد القروض والفوائد في المواعيد المحددة ويعتبر من أهم تكاليف التفاوض هنا عدم الحاجة لرهن احد أصول الشركة، بينما إذا حدث العكس فسوف يؤدى إلى زيادة تكاليف التفاوض. وبالنسبة لفئة **المراجعين الخارجيين** فقد يعمل على سبيل المثال ارتفاع

التكاليف الخاصة باقتناء تكنولوجيا المعلومات وكذلك تكاليف التدريب بالنسبة للعاملين إلى **زيادة تكاليف التفاوض** وذلك بسبب وجود فرص للتلاعب والغش في ظل التكنولوجيا المقتناة والتي تكون معقدة في عملياتها الأمر الذي يؤدى إلى عدم إمكانية اكتشاف الغش بسهولة مما يحتاج معه المزيد من الوقت بالنسبة للمراجع الخارجي ويعنى ذلك ارتفاع التكاليف الخاصة بالتفاوض معه للقيام بعملية المراجعة الخارجية فيما يتعلق بمراجعة حوكمة تكنولوجيا المعلومات. أما فيما يتعلق **بالمدينين** فقد تعمل هذه المعلومات على **زيادة تكاليف التفاوض** معهم في حالة إبرام العقود معهم لسداد مستحقاتهم وذلك عند وجود انطباعات لديهم بخصوص عدم كفاءة الإدارة في الأمور التكنولوجية وكذلك عدم انسجام الأهداف مع التكنولوجيا المستخدمة إلى ماغير ذلك من المعلومات التي توحي باحتمالية انخفاض قيمة المبيعات وبالتالي عدم توافر السيولة اللازمة لسداد الديون ، ولا تقتصر الفئات على تلك السابق ذكرها بل أن هناك العديد من الفئات المتعاملة مع الشركة مثل الجهات الحكومية والضرائب وغيرها.

❖تكاليف المركز التنافسي: ويعنى ذلك أنه قد يعمل أحد المنافسين للشركة على استخدام المعلومات الواردة بصورة تخدم أغراضه ومصالحه الشخصية على النحو الذي يدعم مركزه التنافسي وفى الوقت ذاته يضعف من قدرة المركز التنافسي للشركة التي تعرض هذه المعلومات، فعلى سبيل المثال قد ترتفع تكاليف التكنولوجيا المقتناة لشركة ما بينما تنخفض لدى الشركة المنافسة، وبالتالي فإنه من الممكن للشركة المنافسة استغلال ذلك بما يخدم مصالحها وذلك عن طريق تبرير انخفاض تكاليف التكنولوجيا المقتناة لديها بسبب طبيعة نشاطها وحجمها بالشكل الذي يجعل مستخدمي هذه المعلومات يعتقدون عدم ملائمة نشاط الشركة الأخرى مع تكاليف التكنولوجيا المقتناة مما يؤدى إلى إحجامهم عن الشركة وهكذا.

❖تكاليف التوقيت غير المناسب: وهى الناتجة عن عدم عرض المعلومات في التوقيت المناسب لها، حيث قد تفقد تلك المعلومات مصداقيتها وأهميتها عندما يتم عرضها في التوقيت غير المناسب،ومن هنا تقع على الإدارة مسئولية الموائمة بين عرض تلك المعلومات في التوقيت المناسب وبين توفير المعلومات التي يمكن الوثوق بها،حيث أن التوقيت المناسب قد يعمل على عدم توافر جميع خصائص المعلومات النوعية الواجب توافرها،وعلى النقيض تماما عند عرضها في وقت متأخر فقد تتوافر بها جميع الخصائص النوعية ولكن تقل أهميتها بالنسبة لمستخدميها وخاصة عندما يقومون باتخاذ قراراتهم في فترة الانتظار لعرض هذه المعلومات، الأمر الذي يؤدى إلى فقدان بعض المتعاملين مع الشركة.

❖تكاليف تضارب خصائص المعلومات مع بعضها:قد تواجه الشركات المشكلات المتعلقة بكيفية توافر جميع الخصائص النوعية للمعلومات في وقت واحد، حيث قد يؤدى توافر خاصية ما إلى التأثير على خاصية أخرى، فمثلا من الممكن أن تكون المعلومات المفصح عنها بخصوص حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتصف الموثوقية وبسبب ذلك لا يتوافر فيها خاصية القابلية للفهم بسبب تداخل المعلومات، وفى جميع الأحوال عند عدم توافر إحدى الخصائص الواجب توافرها فإن ذلك من شأنه

عدم الثقة في المعلومات المقدمة من الشركة، وبالتالي اهتزاز وضعها التنافسي، مما يحتم على الإدارة الموازنة بين الخصائص الأربعة للمعلومات.

❖تكاليف الوقت المستنفذ: والمقصود هنا ليس فقط الوقت المستنفذ في تجميع وتشغيل المعلومات فحسب، بل إن الوقت المستنفذ هنا يتمثل في حد ذاته في الوقت المبذول لإعداد القوائم التي تشمل على المعلومات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تكاليف الحصول على المعلومات المتعلقة باتجاهات مستخدمي هذه المعلومات وعمل ما يسمى باستطلاعات الرأي لأخذها ووضعها في الحسبان عند الإفصاح عن تلك المعلومات، علاوة على الوقت المبذول لمعرفة المعلومات التي تخص المنافسين وما يمتلكون من تكنولوجيا المعلومات وكيفية جعل المعلومات المفصح عنها تخدم مستخدميها.

ثانيا: العلاقة التأثيرية للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القدرات التنافسية.

في ظل موجة التغيرات التي يمر بها العالم والتطورات السريعة المتلاحقة في كافة المجالات ، وخصوصا ما نتج عن انتشار العولمة وانفتاح الأسواق نحو العالمية، فقد أدى ذلك إلى تغيير قواعد المنافسة، وترى الباحثة أن المعلومات أصبحت احد الوسائل الهامة والتي يتحقق من خلالها تدعيم الميزة التنافسية وتعزيزها في الشركة، حيث أن المعلومات تمثل حلقة الوصل بين الشركة والمتعاملين معها، وبالتالي وبلا أدنى شك سوف تؤثر المعلومات المفصح عنها بخصوص حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القدرات التنافسية للشركات لأنها تنقل صورة كاملة عما يدور داخل الشركة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وكيفية حوكمتها وتقييمها والرقابة عليها، الأمر الذي يترك انطباعا معينا لدى المستخدمين (وخاصة المستثمرين) وهذا الانطباع قد يؤثر بالسلب أو الإيجاب على التعامل مع الشركة أم لا. وفى هذا القسم سوف تحاول الباحثة إيجاد العلاقة التي تربط بين كلا من الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين إمكانية تعزيز القدرات التنافسية للشركات.

1- علاقة الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأسعار الأسهم: ترى الباحثة أن تلك المعلومات المفصح عنها سيكون لها تأثير مباشرا على أسعار الأسهم، فعلى سبيل المثال كلما كان هناك نمو في المبيعات نتيجة إتباع التكنولوجيا الحالية عن غيرها من البدائل كلما أدى ذلك إلى زيادة الأرباح الأمر الذي يؤدى إلى زيادة الإقبال على شراء أسهم الشركة مما يعمل على زيادة وارتفاع قيمة السهم الواحد، وكذلك ينطبق أيضا في حالة ثبات مجلس الإدارة ووجود الأعضاء المستقلين وعدم وجود التعيينات المتغيرة بكثرة حيث أنه في هذه الحالة سيكتسب مجلس الإدارة الخبرة في شئون الشركة وكذلك الخبرة في كيفية إدارتها مما ينعكس على الأمور المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، حيث سيعمل بصورة أكثر دقة وكفاءة وسيحاول تقليل جميع الأخطاء والمخاطر بالإضافة إلى تخفيض فجوة تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وعلاوة على ذلك فإن الأمور المتعلقة بكيفية عمل الموارد البشرية تعطى انطباعا هاما عن كيفية سير العمل المتعلق بتكنولوجيا المعلومات وكذلك

المهارات التي يمتلكونها والخبرات وعدد ساعات العمل بالإضافة إلى معدل دوران العاملين (والذي يعنى ترك العاملين للعمل على فترات متقاربة)، فكلما انخفض هذا المعدل كلما كان لصالح الشركة لأن ترك العمل على فترات ليست بالبعيدة توحي بعدم وجود المناخ الجيد للعمل.وخلافا لذلك ترى الباحثة أيضا أن المصروفات المنفقة على التكنولوجيا المقتناة وكذلك المنفقة على الدورات التدريبية تعتبر مؤشرا هاما للمستثمرين حيث أن كبر حجم هذه المبالغ يعنى أهمية تكنولوجيا المعلومات المطبقة أي أن الشركة تعطى أولوية كبيرة للتكنولوجيا عموما ولديها الميول في التميز والسيطرة على الأسواق.إضافة لجميع ما سبق فإن جميع العوائد والأرباح والإيرادات المحققة أيضا تعتبر هامة بالنسبة للمستثمرين لأنها تعكس مدى الكفاءة والخبرة في تطويع التكنولوجيا إلى الحد الذي أمكن من تحقيق هذه الأرقام حتى وإن كانت المصروفات والخسائر كبيرة نسبيا.وجميع ما سبق يعمل على زيادة ونمو المبيعات وزيادة تولد التدفقات النقدية بالشركة الأمر الذي يهيئ لجذب المزيد من المستثمرين لشراء أسهم الشركة وبالتالي اكتساب الميزة التنافسية في هذا الشأن.

2- <u>علاقة الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالانطباعات المأخوذة عن زيادة جودة المنتج أو الخدمات:</u> يتأثر مستخدمي القوائم المالية وخاصة المستثمرين بتلك المعلومات المفصح عنها فيما يختص بحوكمة تكنولوجيا المعلومات من حيث انعكاسها على اعتبارات الجودة المطلوبة لإرضاء المستهلك أو العميل، حيث انه من المعروف أن تكنولوجيا المعلومات من شانها توفير المعلومات عن أنواع العملاء المختلفة واحتياجاتهم وتغير احتياجاتهم المفاجئة في كثير من الأحيان، وبالتالي فمن المفترض أن تؤدى تلك التكنولوجيا دورها في زيادة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من الشركة، فكلما كانت الحلول والأساليب المتبعة والرقابة على كيفية تطويع التكنولوجيا لخدمة أغراض العملاء والمستهلكين من خلال زيادة الجودة كلما كان ذلك دليلا على قدرة الشركة على استقطاب المزيد والمزيد من العملاء والمستهلكين نظرا لزيادة الجودة وتلبية احتياجاتهم حتى وغن كانت في تغيير مستمر، وبالتالي فإن زيادة العملاء تعنى زيادة المبيعات إلى أقصى مستوى لها وقد يتعدى مستوى المبيعات أيضا المستوى الذي كان مخططا له، ومن ثم يعد ذلك حافزا للمستثمرين للإقبال على شراء الأسهم من خلال انطباعاتهم عن الجودة وبالتالي انطباعاتهم عن زيادة المبيعات وكذلك العملاء الأمر الذي يعنى توافر السيولة الكافية.علاوة على ذلك....يعتبر المؤشر الخاص بزيادة المبيعات نتيجة الابتكار والتميز التكنولوجي وكذلك التخفيض في المخزون السلعي نتيجة التكنولوجيا الحالية أحد الدلالات الهامة والتي تعنى بالضرورة زيادة مستوى الجودة عن طريق التميز التكنولوجي.وجميع ما سبق سوف يؤدى في النهاية إلى زيادة ثقة المستثمرين في أداء الشركة تجاه عملائها من حيث محاولة زيادة مستوى الجودة للمنتج أو الخدمة، وبالتالي اكتساب الميزة التنافسية ومن ثم زيادة الإقبال على شراء أسهمها.

3- <u>علاقة الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالانطباعات المأخوذة عن تخفيض تكاليف المنتج:</u>تعتبر تخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة أحد الأهداف التي يتم السعي للوصول إليها لأنها تعمل على زيادة عمليات البيع والإقبال على الشراء من قبل العملاء والمستهلكين، وبالتالي تعتبر

الإفصاحات المتعلقة بكيفية الرقابة على محاولات تخفيض تكاليف المنتج بالإضافة إلى تخفيض دورة حياة المنتج من أهم المعلومات والمؤثرة تأثيرا مباشرا العملاء،وترى الباحثة أن الشركة التي توازن بين اعتبارات الجودة وبين تخفيض التكلفة سوف يكون لديها فرصة اكبر لنمو المبيعات،ويؤدى ذلك بالمثل إلى زرع وبث الثقة في نفوس المستخدمين من حيث نجاح الشركة في تخفيض التكاليف من خلال التكنولوجيا المستخدمة مما أدى إلى زيادة المبيعات،وبالتالي يزداد الإقبال على شراء الأسهم ومن ثم اكتساب الميزة التنافسية.

خلاصة القسم الثالث

اتضح من خلال القسم الثالث أهمية اقتراح إطار للإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات،وتم تقسيم الإفصاح هنا إلى نوعين وهما إفصاح كيفي (أي لفظي) وإفصاح كمي، كما تم التوصل إلى الخصائص المعينة والتي يجب أن تتصف بها المعلومات المفصح عنها بخصوص حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومنها الموثوقية والملائمة،إضافة إلى أنه تم معرفة تكاليف الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

كما تم التوصل أيضا عن كيفية عمل القوائم المستقلة والمحتوية على هذه المعلومات وأهم البنود التي يجب أن تتضمنها،وأخيرا تم ربط تلك المعلومات التي تم الإفصاح عنها بالميزة التنافسية المكتسبة من خلال عدة محاور وهى تأثيرها على سعر السهم،اعتبارات الجودة،وأخيرا اعتبارات تخفيض التكلفة.

الخلاصة والنتائج والتوصيات:

أولا: الخلاصة

"الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودوره في زيادة القدرة التنافسية للشركات"

تناولت الورقة البحثية في القسم الأول وهو بعنوان:"**عرض واستقراء الدراسات السابقة مع تقييم لمبادئ وآليات الحوكمة**" أهم الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال أولا بعنوان: "**عرض واستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات**"، وقد التوصل على أن الدراسات السابقة لم تركز على قضية الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات، بينما في ثانيا وهى بعنوان: "**تقييم مدى كفاية الدور الرقابي والإشرافي لمبادئ وآليات الحوكمة**" تم تناول مدى التعرض لحوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال مبادئ وآليات الحوكمة الداخلية والخارجية.

أما في القسم الثاني وهو بعنوان: "**حوكمة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بحوكمة الشركات**"، قد تم تناول في أولا بعنوان: "**الإطار العام لحوكمة تكنولوجيا المعلومات**" مفهوم وأهمية والمبادئ التي ترتكز عليها حوكمة الشركات إضافة إلى كيفية تقييم البدائل الخاصة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستعراض بعض المعايير والإرشادات الخاصة بـ ISO، وفى ثانيا وهو بعنوان:

"**العلاقة التكاملية بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الشركات**" فقد تم فيه تناول علاقة كل من مبادئ الحوكمة وكذلك الآليات بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

وفى القسم الثالث وهو بعنوان:"**الإطار المقترح للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات**"، تم فيه اقتراح إطار للإفصاح عن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها بخصوص حوكمة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالميزة التنافسية للشركات، حيث أنه في أولا بعنوان:"**أهداف ومتطلبات وعناصر الإطار المقترح**" تم اقتراح الإطار وتناول أهدافه ومتطلباته كما تم تناول أيضا الخصائص النوعية للمعلومات الواجب توافرها بصفة أساسية في هذه المعلومات علاوة على تكاليف الإفصاح الناتجة عنها، وفى ثانيا بعنوان: "**العلاقة التأثيرية للإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القدرات التنافسية**" تم التعرض لمدى التأثير الذي تحدثه المعلومات الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات على زيادة القدرات التنافسية للشركة.

ثانيا: النتائج

1- هناك وجود قصور في الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات، حيث كان تركيزها الأساسي على زيادة قيمة الشركة من خلال حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

2- اتضح وجود نواحي ثلاثة أساسية أدت لوجود التقارب الدولي لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة وتتمثل في:الأولى الخلفية المكونة من القواعد والمعايير،تشديد القواعد، انتشار قواعد الحوكمة،ووضع وتطوير الحوافز في الأسواق الصاعدة، الثانية استقلال وهياكل مجالس الإدارة، الثالثة معايير المحاسبة والإفصاح وتنظيم المراجعة .

3- لم تتعرض المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات إلى حوكمة تكنولوجيا المعلومات، كما انه لم يرد ذكرها كأحد مسئوليات مجلس الإدارة، وبالنسبة للآليات الخاصة بحوكمة الشركات والتي تنقسم إلى آليات داخلية وآليات خارجية لم يأت ذكرها تحت ما يتعلق بدور مجلس الإدارة(في الآليات الداخلية)، أما الآلية المتعلقة بنظم الرقابة الداخلية ترى الباحثة أنه أيضا لم يرد ذكر تكنولوجيا المعلومات تحتها، وبالنسبة للآليات الخارجية للحوكمة فقد ركزت أيضا على الرقابة من جانب بعض الهيئات والمنظمات ولكنها لم تولى تكنولوجيا المعلومات أهمية كأحد الجوانب الهامة والتي يجب الرقابة عليها خارجيا من قبل بعض الجهات والهيئات ذات الصلة بها.

4- تتمثل أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كونها تمثل أحد الأصول الهامة للشركة ، كما أنها أداة لتخفيض التكاليف وزيادة الجودة.

5- هناك خمس مبادئ أساسية متعلقة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وهى الصادرة عن COBIT وتتمثل في : إضافة قيمة، الانسجام الإستراتيجي، قياس الأداء، إدارة الموارد، وأخيرا إدارة الخطر.

6- توجد ست مداخل لتقييم البدائل الاستثمارية في تكنولوجيا المعلومات وهى: مدخل التكلفة والعائد- مدخل التركيز على السمات والخصائص- مدخل معدل استخدام النظام – مدخل رضاء المستخدم – مدخل أثر النظام على القرارات – وأخيرا مدخل الكفاية الاقتصادية.

7- وجود العديد من المعايير والإرشادات الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير ISO ويتمثل أهمها ما جاء في كلا من ISO 27001 - ISO 27002 - ISO 38500.

8- هناك علاقة وثيقة بين كلا من حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال مبدأ الإفصاح والشفافية حيث انه يجب تدعيمه عن طريق الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات، كما اتضح أيضا من خلال مجلس الإدارة والذي يجب أن يكون من ضمن اهتماماته تكنولوجيا المعلومات وكذلك إدراجها تحت الرقابة الداخلية .

9- تعتبر احد متطلبات تطبيق الإطار المقترح هو وجود مجلس للإدارة ووجود أعضاء مستقلين وكذلك وجود نظام قوى للحوكمة.

10- هناك أربع خصائص نوعية يجب أن تتميز بها المعلومات المفصح عنها بشان حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتمثل في القابلية للفهم ومنها البعد عن المصطلحات التكنولوجية المعقدة، الملائمة ومنها وجود الأهمية النسبية للمعلومات المفصح عنها، الموثوقية وتعنى خلوها من الأخطاء، القابلية للمقارنة ومنها تسهيل المقارنة بين الشركة الحالية والشركات الأخرى المشابهة.

11- يقترح الإطار أن تكون هناك قائمة إفصاح كيفية (وصفية) وأخرى كمية (بالأرقام)، بحيث تصف الأولى جميع ما يتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات ومن أهمها مجلس الإدارة،هيكل الملكية،المخاطر الإلكترونية،تحديث التكنولوجيا،ملائمة التكنولوجيا لأهداف الجودة والتكلفة وما غير ذلك، أما القائمة الكمية فيجب أن تحتوى على القيم الهامة المتعلقة بالأرباح والخسائر والمصروفات الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات ومن أهمها مصروفات تحديث التكنولوجيا ومعدل نمو المبيعات بسبب التكنولوجيا المتبعة.

12- يترتب على الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وجود العديد من "تكاليف الإفصاح" الخاصة بذلك وهى عبارة عن تكاليف التجميع والتشغيل – تكاليف التفاوض – تكاليف المركز التنافسي – تكاليف التوقيت غير المناسب – تكاليف تضارب خصائص المعلومات مع بعضها- تكاليف الوقت المستنفذ.

13- هناك علاقة ارتباطيه بين كلا من الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبين زيادة القدرة التنافسية للشركة من حيث تأثير المعلومات المفصح عنها على أسعار الأسهم وتأثيرها على الانطباعات المأخوذة عن زيادة جودة المنتج أو الخدمة في ضوء التكنولوجيا الحالية المطبقة في الشركة وأخيرا علاقته بالانطباعات المكونة لدى المستثمرين عن تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة دون المساس بالجودة.

ثالثا: التوصيات

1- يجب الأخذ في عين الاعتبار حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإدراجها تحت المبادئ والآليات المناسبة لها.
2- إجراء المزيد من البحوث والدراسات عن الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
3- ضرورة العمل على القضاء على المعوقات التي تواجه الدول النامية في الأخذ بمبادئ وآليات الحوكمة وتطبيقها.
4- العمل على إصدار وعمل القوائم للمعلومات الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.

أما فيما يتعلق بالأبحاث المستقبلية فتوصى الباحثة بالمجالات التالية:

1- تأثير قائمة الإفصاح عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على توقعات المحللين الماليين للشركة.
2- تطبيق إستراتيجية الاستثمار 130\30 وأثرها على المحتوى المعلوماتي للمعلومات المفصح عنها حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
3- أثر قائمة الإفصاحات عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات على آليات تحليل الانحرافات الإستراتيجية للشركات.
4- أثر اختلاف هياكل الملكية على تكاليف الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
5- إطار مقترح لتحليل التكلفة والعائد لإصدار معيار محاسبي بغرض الإفصاح عن وقياس معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
6- دور الأزمات المالية العالمية على تكاليف الإفصاح لمعلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
7- أثر هيكل التكاليف المطبق بالشركات على تكاليف الإفصاح عن معلومات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

هوامش البحث:

(1) آمال محمد محمد عوض، "دور آليات الحوكمة في تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات وضبط مخاطر الأنشطة الإلكترونية للمنشآت"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الأول، 2008.

(2) أحمد مختار إسماعيل أبو شعيشع، "دراسة تحليلية لدور المراجع الداخلي في تفعيل حوكمة تكنولوجيا المعلومات لخدمة أغراض المراجعة الخارجية" ، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2009.

(3) سيد عبد الفتاح صالح حسن ، "منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات- مع دراسة ميدانية" ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2011.

(4) نورهان السيد محمد عبد الغفار، "تحليل العلاقة بين نظم تخطيط موارد المنشاة وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثر ذلك على جودة المعلومات المحاسبية (دراسة تطبيقية)"، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2011.

(5) Gevriye M, "Assessing Factors That Affect Successful Achievement of IT Governance Goals", Master Thesis, Royal Institute of Technology,Stockholm,Swedeen,December,2010.

(6) Wibowo A, "IT Governance Maturity at Indonesian State Owned Enterprises: Contingent Factors & Impacts", PhD Thesis, Faculty of Computer Science, University of Indonesia, June,2011.

(7) Goosen R, "The Development of An Integrated Framework in Order to Implement Information Technology Governance Principles At A Strategic and Operational Level for Medium-to-Large Sized South African Business", Master Thesis, Faculty of Economic and Management Sciences, Stellenbosch University, South African, March,2012.

(8) Prasad A & et.al, "On IT Governance Structures and Their Effectiveness in Collaborative Organizational Structures" ,International Journal of Accounting Information Systems, Issue 13 , 2012.

(9) ستلبون نستر، التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات، كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، ص 47- 55: www.cipe-arabia.org/index.php/themes/democratic-governance/117-governanceinthe21century2003p1

(10) حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية- دراسة اختباريه على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010، ص 87.

(11) ميهاب صلاح أحمد بيومي، "قياس أثر الدور الحوكمي لعقود مكافآت العاملين وفقا لأساس خيارات الأسهم على جودة الأرباح المحاسبية وأداء المنشأة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2012، ص 63.

(12) عدنان بن حيدر درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ، 2007 ، ص 27- 35 .

(13) ميهاب صلاح أحمد بيومي، مرجع سبق ذكره، ص 64- 65.

(14) آمال محمد محمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 194.

(15) سيد عبد الفتاح صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(16) Gevriye M, Op.Cit, p13.

(17) سيد عبد الفتاح صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(18) حاتم رمضان أحمد عبد المجيد، "نموذج مقترح لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات على تكلفة الجودة الشاملة في البنوك التجارية- دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 2007، ص 44- 50.

(19) Goosen R، Op.Cit, p 34-35.

(20) Goosen R، Op.Cit, p 35-36.

(21) Willis R, "Tools & Techniques for IT Governance & Management", p22-24. http://www.slideshare.net/RichardACWillis/it-governance-vs-it-management-presentation-v01-940972

الحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية

إعداد

الدكتور : مسعداوي يوسف

جامعة سعد دحلب بالبليدة الجزائر

الملخص:

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الأزمات المالية والاقتصادية وانهيار شركات كبرى، كالتي شهدتها العديد من أسواق المال في جميع أنحاء العالم، وخاصة الأزمة المالية والاقتصادية الأخيرة أواخر العام 2008. تلك الأزمة التي كان من أهم أسبابها ليس غياب أنظمة حوكمة جيدة، إنما غياب الممارسة السليمة والامتثال لتلك الأنظمة، وانتقاص الشفافية والوضوح في التعامل والمساواة بالفرص، وعدم القدرة على التوفيق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة .

وسوف نتناول في هذه الورقة البحثية إحدى الوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ألا وهي الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأزمات المالية، الرهن العقاري.

مقدمة:

ارتبطت حوكمة الشركات ارتباطا وثيقا بالأزمات المالية والاقتصادية، ولقد كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات، فقد أفلست العديد من الشركات العالمية في مجموعة من الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية. إذ أن غياب الحوكمة كان متهما رئيسيا في اندلاع الأزمة المالية العالمية نهاية 2008 والتي أدت إلى إفلاس شركات وانهيارات في أسواق المال وتحولت لاحقا إلى أزمة اقتصادية مما أدى إلى مطالبة الشركات المدرجة في الأسواق المالية بالمزيد من الشفافية والرقابة، لذلك أصبحت حوكمة الشركات إحدى شروط الانضمام إلى البورصات.

ولقد ساهمت الأزمات والانهيارات والفضائح التي حدثت في شركات أمريكية عملاقة مثل شركة أنرون للطاقة، والتي تبعها انهيار شركة أرثر أندرسون التي تمثل أكبر شركة تدقيق في العالم وذلك لثبوت تورطها بانهيار شركة أنرون أنفة الذكر وغير ذلك من العوامل التي ساهمت كلها بدفع مفهوم جديد إلى الظهور وهو مفهوم حوكمة الشركات التي جاءت لتمثل الحل المناسب لمعالجة أسباب الانهيار وأزمة الثقة التي ترتبت عليه والتي طال تأثيرها أغلب التعاملات في الأسواق العالمية.

تعتبر الحوكمة من الموضوعات الحديثة المهمة، التي لاقت انتشارا واسعا في منظمات الأعمال، خصوصا في العقد الأخير، ويعزى ذلك إلى كثرة الانهيارات والأزمات المالية التي حدثت وغيرهما، إضافة إلى ما حصل مؤخرًا من أزمة مالية عالمية قادت العالم إلى حالة ركود اقتصادي، فألقت بظلالها ليس على عمليات الاستثمار، والمستثمرين فحسب بل وعلى نمط حياة الشخص الاعتيادي.

إن غياب مبادئ الحوكمة أدى إلى حدوث الأزمة المالية العالمية، ورغم وجود مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الكبرى إلا أنها غير مطبقة بالشكل المناسب، مما أدى إلى حدوث خسارات كبيرة في بنوك عالمية، مثل ميرل لنش وليمان براذرز وسوستيه جنرال. كما أن عدم تطبيق مبادئ الحوكمة وعدم دقة نظمها في البنوك العالمية، أدى إلى الأزمة المالية العالمية والتي أثرت على الاقتصاد العالمي.

حيث يتضمن مفهوم حوكمة الشركات الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركات والمتمثلة في حماية مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة، وتعظيم أداء الشركات وتقليل المخاطر وتحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال. وإن احد أسباب ظهور حوكمة الشركات هو وجود عدد من الاختلالات الهيكلية في الشركات ومنها عدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعمق بالمعلومات المحاسبية، فضلا عن عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركات والتي تؤدي إلى افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها التقارير المالية للشركات في الأسواق المالية.

وتعتبر الحوكمة وسيلة رقابية غاية في الأهمية من شأنها الكشف بل وتجنب هذه التلاعبات وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها فهي علاج حقيقي ووقائي للبنوك.إذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للإدارة و لفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

1- الإشكالية:

قد يكون ما أحدثته الأزمة المالية العالمية الوقود لتسريع تطبيق التشريعات الخاصة بحوكمة الشركات وجعل المهم منها إلزاميا وقد تدفع إدارات الشركات التنفيذية لسرعة اتخاذ المبادرات لتطبيقها اختياريا قبل أن تدخل بعض جوانبها مرحلة الإلزام. ومن شأن تطبيق الحوكمة تحقيق فوائد كبيرة من أبرزها مبدأ الشفافية والوضوح الذي سيؤثر على إحداث تطوير ملموس في أداء الشركات وزيادة تنافسيتها وتعزيز الثقة فيها من قبل المستثمرين وأصحاب المصالح.

ولقد أصبح مفهوم الحوكمة محل تركيز واهتمام ا لأكاديميين ورجال الاقتصاد والسياسة العالمية ليس للبلدان ذات الاقتصاديات المتقدمة فحسب وإنما للدول النامية أيضًا، لما لهذ المصطلح من ارتباط بتعزيز ثقة المستثمرين في بيئاتهم الاستثمارية على مستوى المنشأة ومستوى الدولة.

وبالرغم من أن الحوكمة لا تكتسب الصبغة الإلزامية على الشركات أوالبنوك إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية المتلاحقة والتي أصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي. ومن هنا تنبثق إشكالية بحثنا والتي نصوغها بالشكل التالي:

كيف يمكن من خلال تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة الحد من أثار الأزمات المالية؟

2- الهدف من الموضوع:

- يرتبط موضوع حوكمة الشركات بمشكلة تزايد الأزمات المالية والاقتصادية على المستوى المحلي والعالمي وذلك نتيجة لارتباط الموضوع بمجالات وأطراف مختلفة، كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، حيث كان من تداعيات الأزمات المالية والاقتصادية إفلاس وانهيار الكثير من الشركات والبنوك مما ألحق الضرر بهذه الجهات؛
- يهدف هذا البحث إلى تحليل الأزمات المالية العالمية ومعرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي لمنظمات الأعمال؛
- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة؛
- إظهار أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة.

3- أهمية الدراسة:

ازداد الحديث بشدة عن الحوكمة أوالحكم الراشد بعد الأزمة المالية لسنة2008. وعلى هذا الأساس فقد اهتمت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماما كبيرا ومتزيدا بموضوع الحكم الراشد أو الحوكمة Corporate Governance مع العلم بأن العالم أصبح يواجه عصر التحولات الكبيرة في مختلف مناحي الحياة سواء أكانت الاجتماعية أوالتقنية أوالتجارية أو الاقتصادية.

ولقد أصبحت قضية الحوكمة على جدول اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، خاصة الانهيارات المالية التي حدثت بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية وسياسة التحرير الاقتصادي والخصخصة بعدد من دول شرق أوربا.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التأكيد على أهمية العلاقة المتبادلة بين الأزمة وحوكمة الشركات واستقرار النظام المالي وسلامته. وتجدر الإشارة إلى أن الأزمة المالية العالمية كشفت حالات كثيرة للفشل في قواعد الحوكمة وتركيبة مجالس الإدارة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى فشل الجهات التنظيمية والرقابية والمؤسسات المالية الكبيرة في كثير من الدول في تقدير حجم المخاطر بصورة سليمة وصحيحة.

كما تكمن أهمية الحوكمة في أنها تسعى إلى حماية قطاع حيوي مهم من المشاكل والأزمات المالية والانهيارات الكبيرة التي حصلت وتحصل في الكثير من المصارف في العالم وكذلك حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح و تعزيز جوانب الأداء المالي فيها.

وللاجابة على الاشكالية المطروحة سنتناول في هذه الورقة البحثية المحاور التالية:

1- **ماهية الحوكمة؛**
2- **مدخل لدراسة الأزمة المالية العالمية؛**
3- **علاقة الحوكمة بالأزمة المالية العالمية.**

أولا- ماهية الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن الماضي، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن الحالي، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله.

1- مفهوم الحوكمة:

إن الكثير من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة ولكن لاتلقي الاهتمام الكافي، وفي أعقاب الأزمات المالية العالمية التي أصابت أسواق المال في الكثير من دول العالم، مما أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة. ويوجد أكثر من مفهوم يوضح ماهية وأهمية حوكمة

الشركات وذلك من خلال ما جاءت به العديد من الدراسات والمؤلفات والهيئات. ولقد تعدد معاني الترجمة لمصطلح (Corporate Governance)، وعليه فيرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات، وهذه الترجمة شائعة لدى الباحثين في دول الخليج ومصر، وفي الأردن يشير الكثير من المهنيين إلى مصطلح " الحاكمية المؤسسية". [1]

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية(IFC) الحوكمة بأنها:"هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[2] كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ". [3]

وعرفت من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA) بأنها العمليات التي تتم من خال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الوحدة الاقتصادية والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة.

في حين عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IIF) بأنها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمر الشركة.

كما قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تعريف أخر أكثر شمولية بحيث تعتبر حوكمة الشركات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسئوليات بين المشاركين المختلفين في شركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون شركة المساهمة، وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء. [4]

ويرى بعض الباحثين بأن الحوكمة إنما هي مفهوم واسع يشتمل على عدة معان بداخله يخدم كل معنى منها هدفًا معينًا، حيث أشارت **كاتريس** (Cattrysse) [5] إلى أنه يمكن النظر إلى الحوكمة على أنها المنهج المتبع من قبل أصحاب المصالح في الشركة لمراقبة مصالحهم الخاصة.

وعرفها (G.Charreaux) بأنها مجموعة الميكانزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير عللى قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم. [6]

وعليه يمكن القول أن، الحوكمة هي أسلوب وطريق الحكم والقيادة، لتسيير شؤون منظمة قد تكون دولة، أو مجموعة من الدول، منطقة، مجموعات محلية، مؤسسات عمومية أو خاصة، وهي ترتكز على التنسيق، التشاور، المشاركة، و الشفافية في القرار، فهي تقارب بين المصالح.

إن مفهوم الحوكمة يطرح ضمن إشكالية واسعة من الفعالية والنجاعة في العمل اليومي و تهتم بالعلاقة بين السلطة والحكم، ويرتكز هذا المفهوم على ثلاث أسس رئيسية:

- **الأساس الأول** يتعلق بوجود أزمة في طريق الحكم، فقدان مركزية هيئة الدولة وضعف الفعالية والنجاعة في الفعل أوالعمل العمومي؛
- **الأساس الثاني** يظهر أن هذه الأزمة تعكس فشل أوضعف الأشكال التقليدية في العمل العمومي؛
- **الأساس الثالث** يتعلق بظهور شكل جديد للحكم أكثر موائمة للمعطيات الحالية. [7]

2- أهمية الحوكمة:

تظهر أهمية حوكمة من خلال ما يأتي : [8]

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره؛
- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة؛
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه؛
- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدًا لمصالح مختلف الأطراف؛
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية؛
- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية.

3- مزايا وفوائد الحوكمة:

يتمتع نظام الحوكمة بالعديد من المزايا والفوائد من أهمها: تشجيع الاستثمار، والابتكار، واستقرار الأسواق المالية ونموها، وتخفيض المخاطر وتخفيض تكلفة رأس المال، وضمان المعاملة المنصفة لحملة الأسهم، وتعزيز الثقة والمصداقية، وإيجاد بيئة عمل سليمة، وضمان المشاركة والمساءلة والمحاسبة. إضافة لذلك تبرز أهم مزايا الحوكمة في المجالات التالية[9]:

أ) الرفاه الاجتماعي: تتمثل مسؤولية الشركات في إنتاج وتأمين احتياجات المجتمع من السلع والخدمات بالجودة والمواصفات المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة وبالاستخدام الجيد لجميع موارد المجتمع.

ولا يمكن للشركات أن تقوم بأداء تلك الوظيفة، وتحقيق الرفاه المجتمعي ما لم يتسم سلوك الإدارة فيها بالشفافية والمساواة بالفرص.

ب) التنمية الاقتصادية: إن من شأن التطبيق والممارسة السليمة لحوكمة الشركات أن تؤدي إلى الكفاءة باستخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية بما يمكن الشركة من الوصول إلى مصادر التمويل المختلفة للتوسع والنمو، واغتنام فرص نمو إستراتيجية، والمساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية القطاعية والوطنية، والمساهمة في تحقيق ازدهار اقتصادي مستدام .

4- أهداف الحوكمة ومبادئها:

4- 1- أهـداف الحوكمـة: لقد برزت الحاجة إلى الحوكمة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي انفجرت في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وتفكك الاتحاد السوفيتي وانهيار جدار برلين وتحول العديد من دول العالم خلال العقد الأخير من القـــــرن العشرين بما فيها الصين إلى النظم الاقتصـــادية الرأسمالية، ناهيك عن الانهيـــارات المالية والمحاسبية التي اجتاحت الاقتصـاد الأمريكـــي خلال العقد الحالي من القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي دعا إلى ضرورة تشديد إجراءات الرقابة على تصرفات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركات المساهمة العامة، ولاسيما أن الحوكمة تشير في جوهرها إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الهيئة العامة ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في شـــركات المساهمة العامة والتي لا بد أن يؤدي تصميمها وإيجادها والتقيد بتطبيقها إلى تقليل التنازع في السلطات والتعارض في المصالح بيـنهم، كونها تؤدي ضمنـا إلى زيادة الثقة بالاقتصـاد الوطني ومن شأنها أن تعمق دور سوق المال وتزيد من قدرته على تعبئة المدخرات الوطنية والأجنبيــــة وترفع من معدلات الاستثمار داخل المجتمع. [10]

وكـذلك مـن أهـداف الحوكمـة إمكانيـة مشـاركة المسـاهمين والمـوظفين والـدائنين والمقرضـين في القيـام بـدور المـراقبين لأداء الشـركات، وأيضـا تجنـب حـدوث مشـاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشـركات، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية، وأسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي [11].

ولقـد تعددت المفـاهيم المسـتخدمة للتعبير عـن أهـداف الحوكمـة والمزايـا والمنـافع، ولكنهـا جميعا تدخل ضمن الأهداف والمزايا التي يمكن التعبير عنها بالنقاط التالية: [12]

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المسائلة المحاسبية لها؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية؛
- تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها، وتعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية؛
- الحصول على التمويل اللازم والمناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.

4- 2- مبادئ الحوكمة: مبادئ الحوكمة عبارة عن مجموعة من الاشتراطات العامة التي لابد من توافرها في السوق المالية والشركات والتي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة في السوق المالية والمتعاملين معها. وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) ستة مبادئ رئيسية للحوكمة بهدف مساعدة الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء في غمار جهودها لتقييم وتحسـين الأطـر القانونيـة والمؤسسـية، والتنظيميـة لموضـوع حوكمـة الشـركات في تلـك الـدول،

بالإضـــافة إلى تــوفير الخطــوط الإرشـــادية والمقترحـــات لأســـواق الأوراق الماليـــة، والمســـتثمرين، والشــركات، وغيرهــا مــن الأطــراف الــتي تلعــب دورا في عمليــة وضــع أســاليب ســليمة لحوكمــة الشـركات، وتركـز المبـادئ علـى الشـركات الـتي يـتم تـداول أسـهمها في البورصـات، ولكنهـا تعـد أيضا كأداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى.

ومن بين مبادئ الحوكمة نذكر مايلي: [13]

- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القوانين ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المســئولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون؛
- حفظ حقوق المساهمين كلهم من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد مجز من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة؛
- المساواة في التعامل بين المساهمين من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية والحق في الاطلاع على الممارسات التي يقوم بها أعضــاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- احترام دور أصحاب المصلحة أوالأطراف المرتبطة بالشركة (المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة، المجتمع) وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وإفساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة؛
- الإفصاح العادل وفي الوقت المناسب عن دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والتصرفات المالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح؛
- تحديد الحقوق والواجبات القانونية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم أعضاءه ودور الإشراف المناط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة.

والمخطط التالي يوضح مبادئ الحوكمة:

الشكل رقم (1): مبادئ الحوكمة



المصدر: مركز عمان لحوكمة الشركات، "حوكمة الشركات"، الهيئة العامة لسوق المال، 2011.

5- المحددات الأساسية للحوكمة :

5- 1- **المحددات الخارجية**: وتتكون من عناصر تنظيمية وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة التي تعمل من خاله الشركات، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وهي عبارة عن:[14]

- القوانين المنظمة للسوق والنشاط الاقتصادي مثل قانون سوق المال وقانون الشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والقوانين المتعمقة بالإفلاس؛
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (مثل هيئة سوق المال) في أحكام الرقابة على الشركات؛
- دور المؤسسات ذاتية التنظيم غير الحكومية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومن الجمعيات المهنية مثل جمعية المحاسبين والمدققين والشركات العاملة في الأسواق المالية؛

- عناصر خاصة وتشير إلى أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمدققين والقانونيين.

5- 2- **المحددات الداخلية** : وتشير إلى القواعد والأسس التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة والتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وحملة الأسهم التي يؤدي توفيرها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.[15]

6- معايير الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

6- 1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004.[16] وتتمثل في:

1) **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2) **حفظ حقوق جميع المساهمين**: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3) **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين**: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4) **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة**: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5) **الإفصاح والشفافية**: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6) **مسئوليات مجلس الإدارة**: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

6- 2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية: [17]

1) قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
2) إستراتيجية للشركة معدة بطريقة جيدا، تمكنها من قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
3) التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
4) وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
5) توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات ؛
6) مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
7) الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
8) تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

6- 3- معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أوغير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي: [18]

1) الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
2) خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
3) إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
4) القيادة.

7- واقع الحوكمة في الجزائر:

ظهر الاهتمام التزايد للسلطة السياسية في الجزائر بموضوع الحكم الراشد من خلال محاولة الاعتماد على ما جاء في دراسات البنك الدول ومشاريعه حول الحكم الراشد ومحاولة فهم آليات تطبيق الأسس النظرية له، حيث جاء على مستوى البنى القانونية والدستورية ما يلي:

- محاولة التمسك بالمعايير المشتركة المكونة لمنظومة القيم الديمقراطية كاحترام حقوق الإنسان وحرياته الساسية؛
- مكافحة ظاهرة الفساد عن طريق إصدار مختلف التشريعات المتعلقة بهذا الجانب الذي يهدد كيان الدولة ووحدة المجتمع، وما يعزز هذا الاتجاه انضمام الجزائر والتوقيع على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك في 31 أكتوبر 2003، والذي انبثق عنه مؤخرا القانون رقم06/01 المؤرخ في 20 فيفري 2006المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته؛ [19]
- تأسيس اللجنة الوطنية حول الحكم الراشد في مارس 2005 والتي تتكون من 100 مثل من القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وتم تنصيب أربع مجموعات عمل حسب المحاور المحددة في الآلية وهي محور الحكم الراشد والديمقراطية، محور الحكم والتسيير الاقتصادي، محور تسيير المؤسسات ومحور التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 والذي جاء في الوقت المناسب، حيث أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الأساس في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري.

وقد أكد رئيس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات أن غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال. [20]

ثانيا- مدخل لدراسة الأزمة المالية العالمية :

تعتبر الأزمة الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد العالمي منذ أوت 2007 من أسوأ الأزمات التى يمر بها الاقتصاد العالمي منذ عقد الثلاثينات، بل وتعتبر الأخطر في تاريخ الأزمات المالية، خاصة بعدما ثبت عجز النظام الاقتصادي العالمي عن احتوائها والتخفيف من آثارها بشكل سريع وفعال. [21] وتأتي خطورة هذه الأزمة من كون انطلاقها كان من اقتصاد الولايات المتحدة الذي يشكل قاطرة النمو في الاقتصاد العالمي، فيلا حظ أن نسبة الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي إلى

العالم تمثل حوالي% 27.4 في عام2006 في حين بلغ سكان الولايات المتحدة الأمريكية نحو 4.58 %من سكان العالم فى عام 2006 [22].

1- ماهية الأزمة المالية:

لا يوجد تعريف محدد للأزمة المالية لكن يمكن القول أنها اضطراب حاد و مفاجىء في أسعار نوع أو أكثر من الأصول سواء كانت مادية أو مالية أو حقوق ملكية للأصول المالية (المشتقات المالية) [23]، أوهي التدهور الحاد في الأسواق المالية لدولة ما أو مجموعة من الدول [24]. وإذا كانت الأزمة المالية لا تتعلق في بداية الأمر إلا بالأسواق المالية، فإن تفاقمها يؤدي إلى آثار ضارة بالاقتصاد الحقيقي كتضييق الائتمان وبالتالي انخفاض الاستثمار، مما يجر إلى أزمة اقتصادية بل حتى إلى ركود اقتصادي.

وقد عرف الاقتصاد الدولي عدة أزمات مالية ارتبطت أسبابها بالظروف العالمية السائدة بدءا من أزمة الركود العظيم خلال الفترة (1929 – 1933)، وأزمة سوق المناخ الكويتي عام 1982، ثم أزمة المكسيك عام 1994، وأزمة الدول الآسيوية عام 1997م، وأزمة الأرجنتين عام 1998، وغيرها من الأزمات [25]. لكن منذ فبراير 2007 إلى سبتمبر 2008 ظهرت معالم أزمة مالية عالمية، والتي اعتبرت الأسوأ من نوعها منذ زمن الكساد الكبير؛ فقد أصابت هذه الأزمة أصحاب الأموال وغيرهم بالهلع والذعر، مما دفع العديد من المؤسسات الخاصة والحكومات إلى البحث عن مخرج من مأزق الأزمة.

2- أسباب الأزمات المالية:

إن الممارسات الخاطئة للمؤسسات المالية والمصرفية الأمريكية في ظل غياب النظم، والرقابة الحكومية، والتوسع غير المسبوق في تقديم القروض للقطاع العقاري، من الأسباب الرئيسية التي أدت في النهاية إلى انفجار ما يعرف بفقاعة الرهن العقاري.

ورغم أن لكل أزمة خصائصها وأسبابها إلا أن هناك عوامل مشتركة توجد في معظم الأزمات، ومن هنا يمكن تلخيص الأسباب الحقيقة الكامنة وراء ظهور الأزمة بعدد من العوامل أهمها:

أ- **فشل الحوكمة** : فعلى من التأكيد على أهمية تطبيق نظام جيد لحوكمة الشركات، وضرورة الإفصاح عن أوضاعها المالية، وشفافية ممارسة الشركات لمختلف الأنشطة، وذلك من أجل تجنب تعثر الشركات إلا أن الأزمة الراهنة وإفلاس العديد من الشركات الكبيرة يبرز فشل الحوكمة في ضمان حقوق المساهمين والمجتمع.

ب- **نقص الشفافية:** ويقصد بها عدم دقة المعلومات عن أداء الكثير من الشركات والمؤسسات الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بالكشف عن الحجم الحقيقي للاحتياطات الدولية من العملات الأجنبية، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وهروب رؤوس الأموال إلى الخارج؛ [26]

ت- **بيع الديون (توريق الديون):** من أهم فصول الأزمة الراهنة قيام البنوك بتوريق الرهون العقارية وكذا القروض المتعثرة وبيعها في صورة سندات، حيث قامت البنوك بعرض بيع خداعي لهذه

الرهون العقارية شبه الممتازة على مؤسستي" فريدي ماك "و"فاني ماي "حيث قامتا بوضعها في مجمعات من الرهون العقارية وبيعها إلى صناديق استثمارية وإلى عامة الجمهور على كونها استثمارات رفيعة الدرجة تتميز بحد أدنى من المخاطر، وهو ما أدى إلى نشوء الرهون العقارية الأقل جودةSubprime، والتي تتمثل في شراء عقار مقابل رهن العقار وحينما يرتفع ثمن العقار المرهون يحاول صاحبه الحصول على قرض رهن من الدرجة الثانية ومن هنا تسمى الرهون الأقل جودة، أي أنها أكثر خطورة في حال انخفاض ثمن العقار [27]؛

ث- **ضعف الإشراف والرقابة الحكومية**، مما يؤدي إلى تصاعد الشكوك السياسية حول التزامات الحكومة وقدرتها على القيام بالإصلاحات المناسبة لمواجهة الأزمة؛

ج- **شدة الارتباط بين أنشطة المؤسسات المالية العالمية** بسبب العولمة، بحيث أدت إلى انتقال الأزمة إلى بقية أنحاء العالم من خلال آليات نقل الأثر في الأسواق الدولية، مع غياب التنظيم والرقابة الحكومية.

ح- **وجود خلل في تطبيق السياسات النقدية والمالية الكلية الملائمة**، خاصة إذا تزامن ذلك مع انعدام الشفافية والفساد والتلاعب في البيانات والقوائم المالية في المؤسسات التي تكون المبعث الأولي للاضطراب؛ [28]

خ- **الطبيعة الدورية للاقتصاد الرأسمالي،** حيث يمر الاقتصاد بالمراحل المعروفة للدورة الاقتصادية، فبعد مرور الاقتصاد بمرحلة كساد، تفضل الشركات تمويل أنشطتها بحرص وعدم تحمل مخاطر كبيرة في تعاملها مع القطاع المالي، وهو ما يسمى "التمويل المتحوط. " وفي إبان مرحلة النمو، تتوقع الشركات ارتفاع الأرباح، ومن ثم تبدأ في الحصول على التمويل والتوسع في الاقتراض بافتراض القدرة المستقبلية على سداد القروض، ويبدأ المقرضون في التوسع في إقراض الشركات دون تحوط كاف أو التحقق من قابلية استرداد القروض، ولكن فى حال حدوث مشكلة مادية أو أزمة مالية لكيان اقتصادي كبير يبدأ القطاع المالي في الإحساس بالخطر مما يؤثر على قابليته للإقراض، الأمر الذي يؤثر بدوره على قدرة معظم الكيانات الاقتصادية على سداد التزاماتها، وتبدأ الأزمة المالية التي قد لا يتمكن ضخ أموال في الاقتصاد من حلها، وتتحول إلى أزمة اقتصادية تؤدى لحدوث كساد ويعود الاقتصاد لنقطة البداية؛

د- **الانفصام المتزايد بين الاقتصاد العيني المتمثل في تدفقات السلع والخدمات والاقتصاد المالي والنقدي المتمثل في تدفقات النقود والائتما**، حيث أخذت هذه التدفقات الأخيرة تكتسب استقلالية متزايدة منذ النصف الأول من السبعينا، وقد أصبح هناك انفصام متزايد بين رأس المال المنتج ورأس المال النقدي، أي بين الاقتصاد الحقيقي وما يسمى بالاقتصاد الرمزي؛

ذ- **عدم الالتزام بالمعايير الدولية وبازل II من قبل البنوك،** والتي تعتبر كميثاق عالمي للوقاية من الأزمات المصرفية، وهذا ما أشار إليه صندوق النقد الدولي في إحدى تقاريره، حيث

يرى خبرائه أن سبب الأزمة المالية العالمية الراهنة هو التطبيق غير المكتمل لمعيار بازل II.[29]

ر- **سوء تقدير للمخاطر من طرف وكالات التصنيف الائتماني:** أقدمت مؤسسات التصنيف الائتماني بمنح تصنيف مرتفع الأمان (AAA) لسندات الرهن العقاري نظرا لأن القروض العقارية عالية المخاطر قد اشتريت من قبل بنوك كبيرة و معروفة مثل Lehman Brothers وStearns Bear لذلك تحملت وكالات التصنيف الائتماني جزأ من مسؤولية الأزمة المالية العالمية، حيث جعل هذا التصنيف غير الصحيح البنوك تتجاهل حجم المخاطر التي قد تتعرض لها[30].

ز- **تعميم المضاربة واللجوء إلى أوراق مالية جد متطورة:** ساهمت المشتقات المالية بشكل كبير في وقوع الأزمة المالية العالمية وفي الزيادة من شدتها، وكان لها دور كبير في نقل الأزمة إلى الأسواق المالية العالمية[31]. وقد اختلفت التقديرات حول القيمة الإجمالية للمشتقات المالية حيث تشير بعض التقارير أن قيمة المشتقات في العالم أثناء انفجار فقاعة الرهن العقاري الأمريكية تجاوزت 590 تريليون دولار، أي نحو عشرة أضعاف ما ينتجه العالم كله من السلع والخدمات. كما يعد التوريق أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى أزمة الرهن العقاري، حيث تم تحويل قروض الرهن العقاري الأمريكية إلى سندات تم عرضها وبيعها وتداولها بين العديد من المستثمرين في معظم دول العالم وأقبلت عليها بشكل كبير مؤسسات مالية وبنوك شهيرة ذات ثقل كبير في الأسواق العالمية بغرض تحقيق المزيد من الأرباح.

وبالرغم من ازدياد الاهتمام بحوكمة الشركات، إلا أن الأزمة الراهنة وإفلاس العديد من الشركات يبرهن على عدم فعالية الحوكمة في ضبط أداء الشركات.

3- تداعيات الأزمة على الاقتصاد العالمي:

أكدت العديد من المؤسسات المالية الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أن أزمة الاقتصاد الأمريكي لن تنجو منها أي دولة من دول العالم. وقد ظهرت تداعيات هذه الأزمة على الاقتصاد العالمي بوضوح خلال الفترة المنقضية من عام 2007 وبدايات عام 2009، بشكل يؤكد أن العالم سيدفع ثمن التعافي من هذه الأزمة مع الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت أهم تداعيات هذه الأزمة على الاقتصاد العالمي في الآتي:[32]

أ- تضرر القطاع المصرفي العالمي، حيث تعد هذه الأزمة من أخطر الأزمات التي تعرض لها القطاع المصرفي، فقد أدت إلى خسائر ضخمة وافلاسات في العديد من البنوك حول العالم وخاصة في آسيا وأوروبا، الأمر الذي أدى إلى انتشار المخاوف بين البنوك من الإقراض، وتراجعت معدلا ت تقديم الائتمان في العديد من دول العالم، الأمر الذي دفع البنوك المركزية لضخ المزيد من الأموال في أسواق المال لتقليل حدة هذه الأزمة؛

ب- تراجع كبير في قيمة المحافظ والصناديق الاستثمارية بسبب الأزمة، فنجد على سبيل المثال أن قيمة استثمارات بنك بي إن بي باربيا الفرنسي في الصناديق الاستثمارية قد انخفضت بشكل ملحوظ من2.075 مليار دولار إلى 1.593 مليار دولار؛

ت- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي العالمي، حيث ألقت الأزمة الاقتصادية العالمية بظلال من الشك على آفاق النمو الاقتصادي في البلدان النامية في الأمد القصيرة. ووفقا لتقرير الآفاق الاقتصادية العالمية 2009 الصادر عن البنك الدولي، فإن الاقتصاد العالمي يمر بمرحلة انتقالية بعد فترة طويلة من النمو القوي الذي قادته البلدان النامية إلى حالة بالغة من عدم اليقين والغموض من جراء الآثار الشديدة التي ألحقتها الأزمة الاقتصادية في البلدان المتقدمة بالأسواق العالمية؛

ث- عدم الاستقرار والتذبذب في الأسواق المالية العالمية : أدت هذه الأزمة إلى إيجاد نوع من عدم الاستقرار والتذبذب في الأسواق المالية العالمية، وإلى وجود حالة من الخو ف الشديد في أوساط المستثمرين بشأن مستقبل الاقتصاد والاستثمار، دفعت بالكثيرين منهم إلى عدم الرغبة في تحمل المخاطر، والبحث عن استثمارات آمنة في قطاعات أخرى، بل ودفعت البعض منهم للمطالبة بعلاوات عن المخاطر تفوق ما تقدمه الحكومات؛

ج- تهديد سلامة الأوضاع الاقتصادية والمالية للدول المتقدمة، حيث أن ضخامة الإنفاق على خطط الطوارئ العاجلة تهدد سلامة الأوضاع الاقتصادية والمالية للدول المتقدمة وتتسبب في تفاقم مشكلات العجز بالموازنات العامة بكل ضغوطها التضخمية وسلبياتها التنموية؛

ح- إن الأزمة المالية، والتراجع الاقتصادي الذي شهدته الولايات المتحدة الأمريكية والعالم دفع بالأمريكيين إلى العودة إلى ثقافة الادخار- الذي من شأنه أن ينعش الاقتصاد مجددا، وهذا التغير الذي طرأ على نمك معيشة الأمركيين قد يعتبر تغيرا حميدا يفيد تلك الطبقة من المستهلكين التي إعتادت أن تنفق أكثر مما تنتج أ وتكسب.

4- الإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة:

منذ وقوع الأزمة تبنت البنوك المركزية في معظم دول العالم وفي مقدمتها البنك المـــركزي الأمريكي سياسة تقوم على توفير السيولة سواء من خلال ضــــــخ أموال في الأسواق، أو من خلال تخفيض أسعار الفائدة. ومع تفاقم تداعيات الأزمة المالية العالمية وانتشار الاضطراب في النظام الاقتصادي العالمي عقدت قمم كثيرة متعاقبة لمواجهة الأزمة، حيث قدم الاتحاد الأوروبي مبادرة وذلك في قمة أوروبية في العاصمة الفرنسية للخروج من الأزمة الشرسة التي تتعرض لها الرأسمالية على النطاقين المحلي والعالمي، كما قدم مسئولو البلدان الأوروبية والأسيوية خلال قمة بكين في الصين العديد من الاقتراحات والسياسات للخروج من الأزمة المالية العالمية، إضافة إلى اجتماع مجموعة العشرين في واشنطن، وفيما يلي عرض وتحليل لأهم الخطط والإجراءات والجهود الدولية التي بذلت لمواجهة الأزمة المالية:

4- 1- خطة الولايات المتحدة الأمريكية:

ركزت خطة إنعاش الاقتصاد الأمريكي على خفض أسعـــار الفائدة الأساسية، وضخ حوالي 700 مليار دولار من السيولة في شرايين الاقتصـــــاد الأمريكي، حيث تم تخفـــــيض أسعار الفائدة حوالي8 مرات منذ بداية الأزمة، وذلك لدعم الاقتصاد الأمريكي الضعيف في مواجهة الاضطرابات المتزايدة في أسواق المال العالمية، ليبلغ سعر الفائدة 1.5٪، بجانب إجراء تخفيضات ضريبية تصـــل إلى 145 مليار دولار لتشجيع الإنفاق الاستهلاكي.

4- 2- خطة دول منطقة اليورو:

عقدت مجموعة اليورو اجتماع في باريس بتاريخ 12 أكتوبر2008 ، وبمبادرة مباشرة من الرئيس الفرنسي نيكولا ساركوزي لتنسيق الخطوات لمواجهة الأزمة [33] والعمل على استعادة الثقة في النظام المالي والمصرفي الأوروبي، وحضر القمة زعماء فرنسا وبريطانيا وألمانيا وإيطالي وأكدوا على ضرورة تقديم الدعم للنظام المصرفي المتضرر من الأزمة. كما قدمت المفوضية الأوروبية خطة شاملة من حوالي 200 مليار يورو لانتشال الاقتصاد الأوروبي من الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وفي بيانه الختامي أعلن مؤتمر القمة على زيادة ممارسة الضغوط على واشنطن لإصلاح بسرعة وبدقة نظامها المالي وجعله متجانسا ومتناسقا مع كل دول العا لم. [34]

4- 3- الخطة الأوروبية الأسيوية:

عقدت القمة الأوروبية الأسيوية في بكين بتاريخ 25 أكتوبر2008، وحضر القمة زعماء 45 دولة من بالإضافة إلى الصين، من بينها27 دولة من الاتحاد الأوروبي والبلدان العشرة الأعضاء في الأسيان وكوريا الجنوبية واليابان والهند وباكستان ومنغوليا، هذه البلدان تنتج وحدها 60% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. [35]

وقد توصلت هذه القمة إلى مجموعة من الاقتراحات تمحورت حول إصلاح المنظومة المالية العالمية الرأسمالية للخروج من الأزمة المالية الخطيرة، والتي أهمها: [36]

- إعادة النظر في القواعد المحاسبية الحالية غير الشفافة؛
- دعم صندوق النقد الدولي؛
- تشجيع التعاون بين المراكز المالية غير المقيمة في البلدان؛
- تحسين التشريعات الخاصة بتقديم الائتمان؛
- تنظيم وتأطير عملية السندات أو ما يسمى بالتسنيد.

4- 4- خطة مجموعة العشرين:

اجتمعت مجموعة العشرينG20 في العاصمة الأمريكية واشنطن في 15 نوفمبر 2008 من أجل العمل على وقف هذه الأزمة والحد من تدهور الأوضاع التي يواجهها الاقتصاد العالمي جراء الأزمة المالية. وتمثل دول مجموعة العشرين حوالي 90% من حجم الاقتصاد العالمي، و% 80 من التجارة الدولية، ومن ضمنها الولايات المتحد ة وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا وروسيا

واليابان.* وأكدت القمة على ضرورة إصلاح نظام السوق المالي العالمي وضرورة الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية، وتركزت خطة العمل التي اتفق عليها القادة في خمس نقاط رئيسية وهي: 37

- تعزيز شرعية وفاعلية المؤسسات المالية الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والاتفاق على إجراءات جوهرية لإصلاح النظام المالي لتفادي الأزمات المالية المستقبلية بسبب القروض المصرفية القائمة على المخاطرة؛
- تحقيق الشفافية في الأسواق المالية الدولية وضمان الإفصاح الكامل عن أوضاعها المالية من خلال شركات تقوم بمراجعة أدائها في السوق؛
- الإشراف الكامل ومراقبة البنوك والمؤسسات المالية وضمان عدم دخولها في عمليات شديدة المخاطرة مثل قروض الرهن العقاري واستحداث أدوات مالية جديدة مثل صناديق التحوط التي كانت سببا رئيسيا من أسباب الأزمة المالي؛
- قيام وزراء المالية في دول المجموعة بوضع قائمة بالمؤسسات المالية التي يمكن أن يؤدي انهيارها إلى تعرض الاقتصاد العالمي إلى مخاطر كبيرة وضرورة مساعدة هذه المؤسسات؛
- تحسين نظام الرقابة المالية لكل دولة، كما أن لكل دولة الحق في التحكم في أدوات سياساتها المالية والنقدية مثل أسعار الفائدة حسب أوضاعها الاقتصادية.

ورغم هذه الإجراءات إلا أن عدم الاستقرار مازال مسيطرا على الأسواق العالمية بسبب الشكوك حول مستقبل الاقتصاد الأمريكي، خاصة مع استمرار تدني المؤشرات الاقتصادية الكلية، ومع عدم وجود بوادر إيجابية تشير إلى حل مشكلة الائتمان الراهنة، هذا علاوة على المشاكل الخاصة بانخفاض أسعار المساكن وتدني قيمتها، الأمر الذي جعل صندوق النقد الدولي يصف الاقتصاد الأمريكي بأنه على مشارف الركود والتوقف، بل أنه سيمر بفصول من النمو السلبي وتراجع في النمو سيكون له عواقبه الوخيمة على مجمل الاقتصاد العالمي. 38

ثالثا- علاقة الحوكمة بالأزمة المالية العالمية:

هناك أهمية كبيرة للعلاقة بين الأزمة المالية العالمية والحوكمة، حيث كشفت الأزمة حالات كثيرة للفشل في قواعد الحوكمة وتركيبة مجالس الادارة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى فشل الجهات التنظيمة والرقابية في كثير من الدول في تقدير حجم المخاطر بصورة سليمة وصحيحة ولم تترجمها إلى إجراءات تنفيذية واضحة.

وقد أكد الدكتور ناصر السعيدي في هذا الشأن على أهمية معايير بازل 2 لإدارة مخاطر السيولة وكفاءة رأس المال وهو ما تحتاجه جميع الدول في الوقت الحالي، كما أكد على أهمية حوكمة الجهات الرقابية نفسها وليس المؤسسات فقط. 39

---

*تضم مجموعة العشرين إضافة إلى الدول الثماني الكبرى مجموعة القوى الناشئة : الصين وروسيا البرازيل، الأرجنتين، الهند، أستراليا، السعودية،جنوب إفريقيا، كوريا الجنوبية، أندونيسيا، المكسيك وتركيا.

ونظرا للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتقدم الاقتصاديات والمجتمعات اهتمت عدد من الدول المتقدمة والناشئة بترسيخ القواعد والتطبيقات التي من شأنها تحقيق استقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات. ففي سنة 2002 ، قام عدد من الدول باتخاذ بعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فاعلية حوكمة الشركات بها ، ومنها على سبيل المثال: [40]

- **الولايات المتحدة الأمريكية:** قامت بورصة نيويورك(NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور إجتماع مجلس الادارة، كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة؛
- **اليابان:** أعلنت بورصة طوكيو (TSE) أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية، وذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية؛
- **المفوضية الأوربية:** كلف فريق عمل عال المستوى ببروكسل بمهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات لتدعيم الإفصاح وحماية المستثمرين؛
- **أمريكا اللاتينية:** اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في مدينة سان باولول للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية

وعليه، فقد أدت الأزمة المالية العالمية الحالية إلى إعطاء الأسواق الناشئة، فرصة القيام بدور أكبر في الاقتصاد العالمي، ولاشك أن الحوكمة الرشيدة للشركات تشكل عاملاً أساسياً في مواجهة التحديات لتصبح ذات دور عالمي أساسي. كما أن تبني وتطبيق الأطر الصحيحة لحوكمة الشركات على نطاق واسع، وما ينجم عنه من ترسيخ ثقة المستثمرين، سيسهم في تعزيز فرص الخروج من الأزمات. وفي ضوء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية التي حدثت مؤخراً قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضيةً رئيسةً بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال في كافة الاقتصادات الآخذة في العولمة بصورة متزايدة. تلك الأزمة كشفت، مدى الخلل الذي تعاني منه معظم شركات قطاع المال والأعمال على كل المستويات.

وقد أثبتت الأزمة المالية العالمية وتداعياتها أن الدول لم تعد معزولة عن الاقتصاد العالمي بل أصبحت أكثر ارتباطاً به. فوفق ما صدر من تقارير عن صندوق النقد الدولي والتقارير العالمية والمحلية الأخرى، يعود سبب الأزمة المالية إلى التطبيق الضعيف لممارسات حوكمة الشركات في أمريكا وإلى حد ما في أوربا وبعض الدول المتقدمة الأخرى وإلى ضعف معايير الشفافية. مما أنعكس سلباً على معظم أسواق الدول التي شهدت الأزمات المالية وأدت إلى حدوث مزيد من التدهور في ثقة المستثمر المحلي والأجنبي [41].

وفي حقيقة الأمر، أن هناك عدداً من الأسباب، تستدعي الاهتمام والحاجة الملحة إلى تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، نوجزها في الآتي: [42]

- تشترط المؤسسات الاستثمارية العالمية من الجهات الطالبة للاستثمار مستوى عال من الحوكمة قبل توجيه استثماراتها إلى تلك الجهة؛
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة، دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية مصالحها؛
- التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص؛
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية مصالح أفراد المجتمع خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل البيئة والصحة والسلامة؛
- العدد الكبير من حملة الأسهم الأمر الذي يضعف من قدرتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها؛
- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الآخرين؛
- غياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

ولقد بدأت الدول منذ بداية التسعينيات، كردة فعل لضعف أداء أو انهيار عدد من الشركات الرائدة فيها، بوضع وتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة بما يتناسب مع القواعد والتشريعات المنظمة لها.

إن الهدف الأساسي من تطبيق مبادئ الحوكمة هو ضمان تماشي أهداف إدارة الشركة مع أهداف المساهمين .فوجود نظام عادل للحوكمة سوف يكفل توافق أهداف المساهمين مع أهداف إدارة الشركة ويعزز من ثقة المستثمرين بكفاءة النظام الذي يحمي حقوقهم.

وفيما يلي عرض لأهم العناصر الأساسية الواجب توافرها في المبادئ الخاصة بنظام الحوكمة[43]:

- **أهداف الشركة:** يجب أن ينعكس هدف الشركة على معايير الحوكمة المحددة فعلى سبيل المثال تهدف معظم الشركات إلى تعظيم ربحية المساهمين؛
- **مسؤوليات أعضاء مجلس الادارة:** لا بد من أن تميز المعايير بين مسؤوليات الأعضاء ومسؤوليات الإدارة التنفيذية، ويعتبر التخطيط ووضع استراتيجيه الشركة والكشف المبكر عن المخاطر عن طريق الدور الرقابي من أهم مسؤوليات المجلس؛
- **تكوين مجلس الإدارة:** ترتكز هذه المجموعة على فرض وجود أعضاء مستقلين في المجلس، ومدى استقلالية المجلس عن الجهاز الإداري وضرورة فصل منصبي المدير العام عن رئيس مجلس الإدارة؛

- **المعايير الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة:** ترتكز هذه المجموعة على ضرورة توفر مؤهلات وتخصصات معينة بالأعضاء كاشتراط تمتع العضو بخبرات في مجال معين، والاستقلالية والحيادية، ومدى توفر الوقت لدى العضو للقيام بالمهام المطلوبة .تشترط معايير الحوكمة الحديثة إلمام العضو بالأساسيات اللازمة لفهم الميزانيات والبيانات والنسب المالية بالإضافة إلى إلمامه ببعض أساسيات القانون بهدف مساعدته على فهم المراسيم المنظمة للشركة؛
- **ترشيح أو تعيين الأعضاء:** ضرورة مراعاة عامل الشفافية ووضوح عملية اختيار الأعضاء حيث اعتمد النظام البريطاني والأمريكي على سبيل المثال على أن تتم عملية الاختيار من قبل لجان التعيينات والتي يجب أن تبتعد عن سلطة المدير العام لتفادي تضارب المصالح .كما تشترط المعايير أن تتكون هذه اللجان من الأعضاء المستقلين .فعلى سبيل المثال، يجب عدم مشاركة المدير العام أو أي عضو من موظفي الشركة في عملية الاختيار .تم فرض هذه الضوابط في لوائح الحوكمة لعدد من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وماليزيا، وكوريا، وجنوب أفريقيا، والهند؛
- **نسبة الأعضاء المستقلين إلى نسبة الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية:** تتطلب معظم اللوائح الخاصة بالحوكمة على ضرورة أن تكون نسبة الأعضاء المستقلين أعلى من نسبة الأعضاء المديرين؛
- **استقلالية رئيس مجلس عن إدارة الشركة (فصل المناصب):** إبعاد المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة يمثل أداة فعالة في رفع كفاءة الرقابة والمساءلة في عمل الأعضاء المستقلين في المجلس. وقد يتم بموجب اللائحة وضع إرشادات بشأن تحديد دور كل من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على حدة. فعلى سبيل المثال، اشترطت مبادئ الحوكمة في ماليزيا عند قيام نفس الشخص بشغل المنصبين في نفس الوقت أن تكون أغلبية المجلس من الأعضاء المستقلين؛
- **لجان المجلس:** تفرض معظم مبادئ الحوكمة في استراليا، بلجيكيا، فرنسا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية عدم ترأس الأعضاء ممن يشغلون مناصب إدارية في الشركة أي من اللجان الرئيسية كلجنة التعيينات، لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والمزايا، كما قامت بعض الدول بتحديد عدد الأعضاء ووضع سقف أدنى لأعضاء لجنة التدقيق؛
- **الإفصاح:** على الر غم من أن نصوص الإفصاح عادة ما تنظم وتفرض عن طريق قانون الأوراق المالية في معظم الدول إلا أنه يتم وضع متطلبات إفصاح إضافية لرفع الشفافية وزيادة كفاءة الإفصاح في اللائحة الخاصة في الحوكمة.

وعليه، فإن الحوكمة السليمة مرتبطة إلى حد كبير بتحسين الأداء التشغيلي وتقييم الشركات في الأسواق من خلال المحافظة على حقوق الملكية وحمايتها، ولا سيما صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما تساهم الحوكمة في تشجيع الابتكار والاستثمار طويل الأمد في الرأسمال البشري والمادي، إلى جانب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وحفظ الملكية الفكرية. ومن خلال تحفيز الأداء وتوليد عائدات أعلى وزيادة ربحية الشركات، تساهم أيضاً في زيادة نمو الإنتاجية الإجمالية للشركات، وهو بمثابة مصدر أساسي من مصادر النمو الاقتصادي.

وبالتالي، لم تعد مسألة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مسألة طوعية، بل ضرورية لتلبية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة في إطار الشركة(الملاك، والإدارة، والمساهمين، والعملاء والدولة، والمجتمع).

خاتمة :

هناك إجماع فى الرأي بين معدي السياسيات وقادة رجال الأعمال وعموم الجمهور على أن حوكمة الشركات أداة ضرورية لتحسين أداء الشركات وتطوير الديمقراطية التي تتبنى سياسة السوق بشكل عام، ومن ثم فالمزايا المتوقعة لتطبيق الحوكمة في الأسواق الناشئة ضخمة للغاية. فإقامة أسواق موثوق بها لها مؤسسات سليمة وتطبق مبادئ الحوكمة على كل أنواع الأعمال يؤدى إلى ازدهار التجارة والاستثمارات والريادية في الأعمال، ذلك أن حوكمة الشركات تعمل كنظام متكامل يتطلب قاعدة مؤسسية قوية)سيادة القانون، ومؤسسات السوق، وحقوق الملكية)، وممارسات سليمة داخل الشركات، وعوامل خارجية صحيحة مثل ضغوط السوق والإشراف التنظيمي.

إن الانهيارات الكبيرة والأزمات المالية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيسي هو نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات كفؤة ذات خبرة ومهارة متميزة، أوبتعبير أخر عدم الأخذ بمبدأ الحوكمة، مما جعل هذه المؤسسات تعلن إفلاسها وتنهار أوعلى الأقل تنقص حصتها السوقية أو تجمد نشاطاتها.

ويمكن أن نصل إلى أن من أهم أسباب الأزمة المالية غياب الشفافية وغياب تطبيق ضوابط ومعايير الحوكمة و ما نجم عنه من إخلال بأهم مبادئ هذه الأخيرة. ونخلص إلى أن تعزيز وإدخال ثقافة الحوكمة في المؤسسات المالية و البنوك كمفهوم من ضمن المفاهيم الثقافية السائدة لدى مسئولي ومدراء الائتمان يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم و تعزيز مكانة البنوك في الاقتصاد وضمان تجنب مختلف المخاطر بما فيها المخاطر المالية، إن الحوكمة هي درهم الوقاية الذي يقي البنوك من قنطار علاج.

ومن خلال ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي يمكن إيرادها على النحو التالي:

النتائج:

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تتمثل في الآتي:

- إن القصور الحاصل في نظم الحوكمة المؤسسية على مستوى العالم كان له أكبر الأثر في اندلاع الأزمة المالية العالمية، التي أصابت الاقتصاد العالمي في عام 2008، وما زال الاقتصاد العالمي يعاني من تداعياتها وعواقبها الوخيمة حتى اليوم؛
- تهدف الحوكمة إلى ضمان حسن الإدارة بما يحافظ على مصالح جميع الأطراف ويحد من التصرفات غير السليمة والبعيدة عن السلوك الأخلاقي وتفعيل دور مجالس الإدارة وتطبيق ضوابط الإفصاح والشفافية فيها لتحقيق الإصلاح المالي والاقتصادي في الدول وبناء أنظمة مؤسسية تعتمد أدوات للرقابة على نشاط منظمات الأعمال؛

- تتطلب الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية في العمليات من ناحية المراجعة والمحاسبة لمختلف الأنشطة الإدارية التشغيلية لتجنب الفساد الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك والى إضعاف قدرته التنافسية، كما تؤدي الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنون إلى قيام نظام قوي لحوكمة البنوك بما يساعد على تجنب الأزمات المالية والى توفر إجراءات للتعامل حتى في حالة إخفاق أو توقف البنك تتسم بالعدالة لكافة أطراف المصالح بما في ذلك العاملين وأصحاب رأس المال والدائنون؛
- لنجاح الحوكمة لابد على الإدارات أن تقتنع بأهمية قواعد وضوابط الحوكمة بما يساعد في تنفيذها وتطوير الهياكل الداخلية للمؤسسات بهدف دعم الشفافية وضمان سلامة الإدارة المؤسسية؛
- وقد لاحظنا من خلال الأزمة المالية العالمية الراهنة أن الابتعاد وعدم التطبيق السليم لضوابط وقواعد الحوكمة هو من الأسباب الرئيسية للأزمة، كما أن معظم الدول رجعت إلى تلك القواعد للخروج منها؛
- إن إشاعة تطبيق الشركات للحوكمة يؤدي إلى اقتناع المستثمر الأجنبي بأن استثماراته وأمواله سوف تدار بالطريقة التي يضمن من خلالها تنمية أرباحه؛
- إن الأمر يستدعي التقيد بميثاق حوكمة الشركات والعمل على تنفيذ مبادئ الحوكمة والامتثال إلى أخلاقيات الأعمال والالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية، وهو ما من شأنه أن يعمل على إشاعة الثقة وإعادة الاستقرار إلى النظام المالي العالمي الذي أرهقته لعنة الأزمات، كما أن الأمر يتطلب تحسين ممارسات حوكمة الشركات لتتماشى ومتطلبات اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي؛
- تعد الأزمات الاقتصادية أحد الظواهر التي تنشأ نتيجة عوامل وظروف مختلفة، وقد تكون الأزمات على مستوى المؤسسات أوالأقاليم أو العالم، وتؤدي في جميع الأحوال إلى عواقب وخيمة على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقد تطول أفراد ومؤسسات لم تكن طرف في حدوث هذه الأزمات؛
- تساعد الحوكمة السليمة على خفض المخاطر في الشركة، وربما تحسن أسعار أسهمها في السوق، كما تحسن من نوعية وكفاءة القيادة في الشركة، وتساهم في دعم الشفافية كما تعزز ثقة المجتمع في مصداقية التقارير المالية.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة أمكن التوصل إلى بعض التوصيات الهامة:

- يوصي الباحث بأن يحظى موضوع الحوكمة بالاهتمام المناسب، لأن سبب انهيار كبرى الشركات المالية العالمية يعود إلى عدم تطبيق هذه المبادئ؛
- عدم اكتفاء الحكومات بإصدار القوانين الخاصة بالحوكمة المؤسسية بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون؛
- العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ؛
- إعداد وتنفيذ برامج تكوين وتدريب في مجال الحوكمة وذلك من خلال تأهيل الكادر البشري؛
- التأكيد على أهمية الحوكمة في المؤسسات العربية لما لها من أثر فاعل في التخفيف من عواقب الأزمات الاقتصادية، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المقارنة بين الانظمة المختلفة في مجال الحوكمة لسد العجز الحاصل في أنظمتنا العربية؛

الهوامش:

[1]بوزر، عفاف اسحق، "إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان،الأردن،2006، ص41.

[2]Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

[3]Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

[4]دهمش نعيم، إسحق أبو زر عفاف، "تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر2003 ، ص27.

[5] Cattrysse, Jan., (2005), "Reflection on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor", www.ssrn.com.

[6] Gérard charreaux:Le gouvernement des entreprises «corporate governance théories et faits»,Economica, Paris,1997, p421-422.

[7] طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات(المفاهيم، المباديء، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص03.

[8]محسن أحمد الخضيري، "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص ص58-59.

9 عدنان علي ستيتية، "الحوكمة نظام للإدارة الرشيدة"، المتصفح يوم 2013/01/01 على الموقع التالي: http://www.argaam.com/article/articledetail/173280

[10] فيصل محمود الشواورة، " قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– المجلد 25- العدد الثاني-2009، ص126.

[11]السعدني، مصطفى حسن، "مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات التي تواجه المحاسبين والمدققين في دولة الإمارات العربية المتحدة"، الإمارات العربية، 4-5- ديسمبر، 2007، ص11.

[12] درويش، عبد الناصر محمد سيد، "دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات "، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، العدد 2، 2003، ص 419،471.

[13]هيئة سوق المال المصرية، "مبادئ حوكمة الشركات"،2006، المتصفح بتاريخ 2013/01/01على الموقع التالي: .http//mstawfik. bizhosting.com

[14] خليفة، محمد ناجي حسن، "الإشراف و الحوكمة في البنوك"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق في إطار حوكمة الشركات، مصر، 2005، ص377.

[15] سليمان، محمد مصطفى، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الاداري :دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص20.

[16]OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

[17] فؤاد شاكر، "الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة في:
Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006.

[18]نفس المرجع السابق أعلاه.

[19]دور البلان ف الوقاية من الفساد،ملة الفكر البلان، العدد 11، الزائر: ملس المة، جانفي 2006، ص.217.

[20]مركز المشروعات الدولية الخاصة، "إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات"، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا بعنوان :حوكمة الشركات...قضايا واتجاهات، العدد السادس عشر،2009 ، ص01.

[21]البنك الدولي، "مجموعة آفاق اقتصاديات التنمية"، تقرير الآفاق الاقتصادية العالمية: 2009 مستجدات التوقعات،30 مارس 2009، ص2.

[22] World Bank (2008),"World Development Report 2008: Agriculture for Development", Washington D.C,USA,Table4.p341

[23]الاسدي، يوسف وكاظم، حسين، " تحليل ظاهرة الأزمات المالية وسبل الاحاطة منها"، ضمن أبحاث منشورة في كتاب الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، محمد يوسف القريوتي وآخرون، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، (ط1)، ص 28.

[24]الحسني، عرفات تقي، "التمويل الدولي"، عمان، دار مجدلاوي للنشر، 1999، ص200.

[25]الكندري، فيصل،"الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على الاستثمار العقاري"، منشاة المعارف، الإسكندرية، 2009، ص 71 – 83.

[26] عرفان الحسني، "الاقتصاد السياسي لأزمة أسواق المال الدولية"، في مجلة المال والصناعة، الصادرة عن بنك الكويت الصناعي، العدد25 ،2007، ص15.

[27]عطية فياض، "أزمة الائتمان العالمية في ضوء الشريعة الإسلامية"، المتصفح يوم 2009/02/12 من الموقع الالكتروني: http://www.islamonline.net/servlet/Satellite

[28] بلوافي أحمد، أزمة عقار..أم أزمة نظام؟ حوار الأربعاء بمركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي جدة، 22 أكتوبر2008.

[29] رزان عدنان،" سبب الأزمة المالية العالمية التطبيق غير المكتمل لبازل II"، جريدة القبس الاقتصادي، العدد12631، الصادرة في 2008/07/28، ص46.

[30] زكرياء بله باسي، 'الأزمة المالية العالمية و كيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي"، مؤتمر كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 13–14 مارس 2009، ص11.

[31] إبراهيم رسول هاني، كريم سالم حسن،" الأزمة المالية العالمية أسبابها وسبل معالجتها من منظور إسلامي"، المؤتمر الدولي حول الأزمة الاقتصادية العالمية من منظور الاقتصاد الإسلامي، جامعة الكويت، الكويت، يومي 15 و 16 ديسمبر 2010، ص.1

[32] صندوق النقد العربي وآخرون،" التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام2008"، الإمارات العربية المتحدة،2009، ص5.

[33]Gibert Boutté, Nicolas Sarkozy face à la crise, Ed. l'harmattan, paris 2010, P 95.

[34]Florence Samson, l'ombre de 1929 plane en cette année 2009, édition l'harmattan, paris 2009, P 24.

[35]Kham Vorapheth, forces et fragilités de la chine: les incertitudes du grand dragon, édition l'harmattan, paris, 2009, P184.

[36] عبد الفتاح العموص،"الأزمة الاقتصادية العالمية الأسباب والتداعيات والآثار في الاقتصاديات العالمية"، المؤتمر العلمي حول الاقتصاديات العربية وتطورات ما بعد الأزمة الاقتصادية العالمية، بيروت، لبنان 19 و20 ديسمبر2009، ص ص8–10.

[37] عبد المطلب عبد الحميد، "الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2009، ص.354.

[38] إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية،"الأزمة المالية العالمية وتداعياتها على الاقتصاد السعودي"، مجلس الغرف السعودية، 10أكتوبر 2008.

[39] ناصر السعيدي، " دور حوكمة الشركات في الأزمة بالتطبيق على دول مجلس التعاون الخليجي"، ملتقى دول أثار الأزمة المالية وبعض الحلول المقترحة، المنظم من طرف هيئة الأوراق المالية والسلع، أبوظبي يوم 2009/01/26، والمتاح على الموقع التالي:
http://awareness.sca.ae/news/pages/2009-01-26.aspx

[40] مريم الشريف جحنيط، "علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية " الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص 20-21.

[41] مبادرة كابيتال ستاندردز لإطلاق مقترح معايير حوكمة الشركات لدولة الكويت، 2010.

[42]محمود فخرا وآخرون، حوكمة الشركات ومتطلبات التشريعات الكويتية، :دراسة تحليلية مقارنة، 2003.

43أماني خالد بورسلي، " آثار تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الحديثة وأسس التقييم"، مجلة المصارف الصادرة عن اتحاد المصارف الكويتية عدد أبريل2008.

حوكمة الشركات في الأردن
(مدى تقيد البنوك العامله في الاردن
بتطبيق قواعد حوكمة الشركات)

إعداد

عيسى محمد الفرجات

د. محمد قاسم الشبول

جامعة الحسين بن طلال

كلية ادارة الاعمال والاقتصاد

قسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية

ملخص

هدفت الدراسة الى التركيز على مدى إمكانية تقيّد البنوك الاردنية بتطبيق ظاهرة الحوكمة وقواعدها. ونبعت أهمية هذه الدراسة من المكانة الإستراتيجية التي يتبوأها مفهوم حوكمة الشركات باعتبارها ركنا أساسيا من أركان الإصلاح الإداري والمالي للشركات من اجل حمايتها من الأزمات ومحاربة سوء الإدارة. وكذلك وبالرغم من ان موضوع هذه الدراسة جديد في الأردن وان الدراسات والأبحاث بشان هذا الموضوع هي محدودة ونظرية، فان هذه الدراسة جاءت لتعتبر أساسا للمهتمين ولاغراض التوسع والتطوير الاقتصاديين. فالبنوك الاردنية لها أهمية ودور مميز في تنمية وتسيير عجلة الاقتصاد الوطني وبالتالي معرفة مدى جديتها وإمكانية تطبيقها للحوكمة من المهام الرئيسة لهذه الدراسة. وأيضا، إن هذه الدراسة جاءت لتكون ذات فائدة لصانعي القرارات في الشركات والبنوك الأردنية.

لقد تم استخدام أسلوب المنهج المسحي (الاستبانه) للإجابة على أسئلة هذه الدراسة. لقد تم اعتماد مجتمع للدراسه الذي تكوّن من البنوك الاردنية والبالغ عددها (21) بنك، حيث وزّعت الاستبانة على المناصب العليا فيها كالإدارة التنفيذية ومدراء الرقابة المالية وموظفو أقسام التدقيق الداخلية. وتكوّن أيضا مجتمع هذه الدراسة من مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة لدى تلك البنوك حيث تم توزيع الاستبانه على (4) مكاتب رئيسيه منها. اما الاساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فهي الوصفي والتحليلي مثل التكرارات، والمتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية واستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و(اختبار t) للمقارنات الثنائية (sample t-test) في اختبار الفرضيات.

لقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية: إن البنوك الأردنية لديها توجهات جيدة في تطبيق الحوكمة في مجال أهداف وسياسات وقرارات الإدارة العليا والتنفيذية للبنوك الأردنية وذلك بما يخدم توازن مصالح جميع الأطراف. وكذلك، إن البنوك الأردنية لديها توجهات جيدة في تطبيق الحوكمة في مجال الرقابة الداخلية وفي إعطاء مجال اكبر للمدقق الخارجي لممارسة أعماله دون معوقات. أما من حيث الشفافية والإفصاح والماليين وخاصة الافصاحات الخاصة بقرارات الإدارة العليا بخصوص التعيينات والمكافئات والعلاوات ومجال المعاملة المتساوية للمساهمين، فقد كان لهذه البنوك أيضاً توجهات ايجابية نحو تطبيق الحوكمة. وأخيرا، فان حوكمة الشركات تعتبر أداه مهمة وفاعله من أدوات محاربة الفساد الداخلي وعدم السماح باستمراره ومحاربة سوء الإدارة في البنوك العاملة في الاردن.

1. المقدمة:

منذ بداية التسعينات والعالم يشهد تغيرات كثيرة في شتى الصعد، مما أدى إلى ظهور العديد من الظواهر التي ألقت بظلالها على الساحة الدولية لتفرض نفسها كثقافة أو كمجتمع جديد. ولذلك أصبح من الضروري للكثير من الدول أن تقوم بالتعامل مع هذه الظواهر، كالعولمة مثلا والتي أصبحت الظاهرة الأولى في العالم منذ انهيار الاتحاد السوفيتي وسيطرة الولايات المتحدة ذات القطب الأوحد على الكثير من القرارات والسياسات الدولية على الصعيد السياسي والاقتصادي والمالي (حماد، 2005).

فعلى الصعيد المالي والاقتصادي مثلا ظهرت هنالك الكثير من التغيرات والإحداث كان من بينها حدوث أزمات اقتصادية كأزمة دول شرق أسيا وكذلك انهيار كبرى الشركات العالمية مثل شركتي انيرون الأمريكية للطاقة وشركة وورد كوم للاتصالات. فهذه الاحداث قد هزت عرش الامبرطورية الاقتصادية العالمية وأدت إلى حدوث أزمة ثقة ما بين إدارة تلك الشركات من جهة وأصحاب حقوق الملكية من جهة أخرى (الخضيري، 2003). ونتيجة لحدوث ازمة الثقة فان المنظمات الاقتصادية العالمية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي قد سعت إلى البحث عن حلول لمواجهة مثل هذه الظواهر ليظهر مفهوم حوكمة الشركات كأحد المصطلحات الحديثة الذي يساهم بحل تلك المشاكل والأزمات (OECD 2009).

فحوكمة الشركات هي مجموعة من من التشريعات والقوانين والمعايير التي تحكم ادارات الشركات من اتخاذ قرارات استثمارات تضر بمصالح المساهمين. فالتخلص مما يسمى بمشاكل الوكالة التي تحدث ما بين إدارة الشركات ومساهميها هي من اهم اهداف الحوكمة إذ أن الشركات التي قد تكون مؤهلة للتعامل مع معايير وأهداف الحوكمة سوف تصبح في المستقبل قابلة إلى المزيد من التطور والازدهار. أما من الناحية التطبيقية، فقد تم تبني موضوع حوكمة الشركات من قبل الكثير من الدول العالم المتقدمة، وكذلك ايضا في دول العالم العربي من خلال تأسيس منظمات خاصة تعنى بحوكمة الشركات. فهذه المنظمات متخصصة بإجراء البحوث والدراسات في هذا المجال لتساهم في بلورة هذه الفكرة لدى المؤسسات والشركات العربية بغرض تسهيل إجراءات تطبيق الحوكمة. ومن هنا فان هذه الدراسة سوف تركز على مدى إمكانية تطبيق هذه الظاهرة في الأردن ليظهر لدينا هذا التساؤل: هل هناك جدية لتطبيق مباديء حوكمة الشركات في الأردن؟

مشكلة الدراسة:

بالرغم من حداثة موضوع حوكمة الشركات إلا أن هناك الكثير من الجهود التي بذلت لتطوير شامل ومتكامل لهذا المفهوم وبما ان الدراسات والبحوث التي أجريت وتطرقت لهذا الموضوع قليلة وتكاد تكون محدودة في الأردن، لذا فان هذه الدراسة سوف تحاول الإجابة عن هذا التساؤل: ما مدى تقيد الشركات المساهمة العامة الاردنية وخصوصا البنوك العاملة في الاردن نحو تطبيق قواعد حوكمة الشركات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف وهي:

1. التعرف على مفهوم حوكمة الشركات وبيان اهميتها ودورها في نجاح الشركات وفي مكافحة الفساد المالي والاداري.
2. التعرف على الجهود الخاصة بالجهات الرسمية ذات العلاقة في الاردن للنهوض بمفهوم حوكمة الشركات.
3. التعرف على أبعاد ودوافع تطبيق هذه الظاهرة في الأردن.
4. التعرف على مدى إمكانية تطبيق ظاهرة حوكمة الشركات في الأردن.
5. التعرف على الآثار التي يمكن ان تترتب على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في الأردن.
6. التعرف على مدى التزام البنوك العاملة في الاردن بتطبيق قواعد حوكمة البنوك.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على عدة تساؤلات :

السؤال الأول: ما مدى إمكانية تطبيق حوكمة الشركات في الأردن؟

السؤال الثاني: ما هي الجهود الرسمية المتبعة لتطبيق نهج حوكمة الشركات في الاردن؟

السؤال الثالث: ما هي الدوافع والأبعاد من انتهاج مفهوم حوكمة الشركات في الأردن؟

السؤال الرابع: ما هي الآثار والنتائج التي تترتب على تطبيق حوكمة الشركات في الأردن؟

السؤال الخامس: ما هو مدى التزام البنوك الاردنية بتطبيق قواعد حوكمة البنوك؟

أهمية (مبررات) الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة الإستراتيجية التي يأخذها مفهوم حوكمه الشركات باعتبارها ركنا أساسيا من أركان الإصلاح الإداري والمالي للشركات والذي تطالب فيه الكثير من المنظمات الدولية وكذلك الدول الصناعية والنامية كشرط لازم لخروجها من أزماتها الاقتصادية ولمحاربة سوء الإدارة وللمساهمة في ترشيد القرارات الإدارية والمالية للشركات.

وعليه فان هذه الدراسة استمدت أهميتها مما يلي:

1. ان موضوع حوكمة الشركات جديد في الأردن وكذلك فان الدراسات والأبحاث بشان هذا الموضوع هي محدودة ونظرية مما يجعل هذه الدراسة أساسا للمهتمين لأغراض التوسع والتطوير.
2. من المتوقع أن يواجه تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في الأردن عدد من المعوقات التي تستدعي الدراسة والبحث.
3. التركيز على اهمية الدور الذي تضطلع به الشركات المساهمة العامة في الاردن وخصوصا البنوك الاردنية لما تقوم به من دور رئيسي في الاقتصاد الوطني.
4. من المؤمل من الاهمية بمكان أن تكون ذات فائدة لصانعي القرارات في الشركات والبنوك الأردنية وكذلك لمساهميها كونها أداة فاعلة لتطوير الشركات ولترشيد قراراتها المالية والادارية.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان أسلوب المنهج المسحي. فعلى نطاق هذا المنهج، فقد تم الاطلاع على أهم الكتابات النظرية والتي لها علاقة بمفهوم حوكمة الشركات. أما فيما يتعلق بالجانب التحليلي فقد تم الاعتماد على الاستبانة التي صممت لغرض هذه الدراسة.

أ) مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في الاردن والبالغ عددها (21) بنك، بحيث توزع الاستبانة على المناصب العليا فيها كالادارة العامة ومدراء الرقابة المالية وموظفو أقسام التدقيق الداخلية بالإضافة إلى مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة لدى تلك البنوك.

ب) أداة الدراسة:

استمدت هذه الدراسة معلوماتها و بياناتها من خلال مصدرين رئيسيين متكاملين هما :

1. مصادر ثانوية تتمثل في مختلف المراجع، الكتب والدوريات الحديثة.
2. مصادر أولية بحيث تم بناء استبانه من محور أساسي، يتضمن مجموعة من الأسئلة اختص بالمعايير التي من خلالها يقاس أداء الشركات وفقا لمفهوم حوكمة الشركات لأفراد العينة.

فرضيات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات وهي :

الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين سياسات مجالس ادارة البنوك والالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

الفرضية الثانية :

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية للبنوك الأردنية والالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

الفرضية الثالثة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الخارجي على البنوك الأردنية والالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

الفرضية الرابعة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية والإفصاح المالي في البنوك الأردنية والالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المعاملة المتكافئة للمساهمين في البنوك الأردنية والالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

2. الدراسات السابقة:

اما أهم الدراسات التي نشرت تحت موضوع الدراسة هي ملخص في هذا الجزء من البحث. فاهم الدراسات الاردنية التي قامت بمناقشة حوكمة الشركات فقد ركزت على استخدام عدد من مناهج البحث المختلفة. فدراسة (حسن، 2006) عرضت وجهة النظر المحاسبية لتفعيل دور حوكمة الشركات فى محاربة الفساد وسوء الإدارة من خلال اتباع الباحث لإسلوب الدراسة المكتبية وما تناولته الكتابات المختلفة فى مجال حوكمة الشـركات ودور المحاسبة والمراجعة فى المساعدة على تطبيق أساليب الإدارة الرشيدة وتعميق مفـــهوم المساءلة من خلال القراءة السليمة لتقارير المحاسبة والمراجعة ومعالجة القصور وتصحيح الخطط والاستراتيجيات. وقد توصلت دراسته الى نتيجه مفادها ان الشفافية والفساد وجهان متناقضان لعملة واحدة وبالتالى لابد من بذل الجهود الكافية للقضاء على الفساد. وايضا فانه قد اشار الى تزايد الحاجة إلى تفعيل استخدام معايير المحاسبة الدولية ومعايير المراجعة الدولية لتحقيق درجة أكبر من الشفافية على المستوى العالمى فى إطار المساءلة.

في دراسته التي هدفت الى الوقوف على العوامل والمحددات المؤثرة في جودة وظيفة التدقيق الداخلي وبيان أثرها في جودة حوكمة الشركات، فان عيسى (2011) قد اعتمد على اتباع اسلوب الاستبانة الاستقصائية وفقا لمقياس ليكرت ذو الست نقاط وحلل نتائج دراستة باستخدام الانحدار المتعدد المتدرج والبسيط. وخلصت دراسته الى ان زيادة اهلية المدققين من حيث المستوى التعليمي والخبرة والتدريب يزيد من فعالية التدقيق وبالتالي ينعكس ذلك على جودة الحوكمة، وان موضوعية المدققين (زيادة درجة استقلاليتهم) تؤدي الى فعالية مهنة التدقيق وبالتالي تؤدي الى جودة الحوكمة. ووجد كذلك ان تحسين اداء جودة العمل في اداء وظيفة التدقيق سيؤدي الى كفاءة الحوكمة وفعالية مهنة التدقيق، وايضا ان تحسين جودة اداء وظيفة التدقيق يؤدي الى تحقيق التفاعل الجيد بين باقي اطراف الحوكمة مما ينعكس على جودة الحوكمة.

دراسة (الشواورة، 2009) فقد هدفت الى معرفة فيما اذا كانت قواعد حوكمة الشركات ترف فكري واداري لا داعي له وليس مطلبا اقتصاديا واجتماعيا لا بد منه وكما انها تطرقت الى قياس مدى مساهمة الحوكمة في الحد من تفشي الفساد الاداري والمالي والمحسوبية. وباشتخدام الاستبانة كاداة لدراستة، فقد توصل الشواورة الى ان تطبيق قواعد الحوكمة ليست ترف فكري واداري وانما مطلب اقتصادي، كما ان تطبيقها يؤدي الى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية في الشركات المساهمة العامة الاردنية.

اما دراسة (Abbadi and Shnikat, 2011) فقد هدفت الى تقييم واقع حوكمة الشركات في الاردن من حيث الطابع المؤسسي للحوكمة والتشريعات والانظمة المتعلقة بتطبيقها باعتمادها على اجراء المقابلات الشخصية كاداة للدراسة مع 20 من كبار مسؤولي اكبر عشرة شركات مساهمة عامة. واجريت دراستهم لمعرفة مدى واقعية تطبيق هذه الشركات للمبادئ الخمسة الرئيسية لحوكمة

الشركات، وتوصلت الدراسة الى ان حوكمة الشركات في الاردن مغطاه من الناحية القانونية اما من جانب واقعية التطبيق فقد تفاوت التطبيق من شركة الى اخرى بين التطبيق الكلي للمبادئ والتطبيق غير الكلي.

ولاختبار فيما اذا كانت ام لا حوكمة الشركات ومؤشرات الاداء للشركات الصناعية الاردنية متأثرة بالمتغيرات مثل (ربحية السهم الواحد، حجم الشركة، السيوله، مخاطر الاعمال، حصة السهم الواحد من توزيعات الارباح، العائد على الاصول، الرفع المالي)، فان دراسة (AL-Haddad et al., 2011) قد اختارت عينة عشوائية تكونت من 44 شركة شركة صناعية مدرجه في بورصة عمان. وهذا بالاضافة الى ذلك فقد عملت الدراسة على تقديم مؤشرات مهمه بالعلاقة بين حوكمة الشركات ومؤشرات الاداء التي يمكن استخدامها لحل مشكلة الوكالة. وبالتالي فانها قد توصلت الى ان هناك علاقة ايجابية مباشـرة بين الربحية وحوكمة الشركات، وعلاقة ايجابية مباشرة ايضا بين السيولة وحصة السهم من توزيع الارباح وحجم الشركة وحوكمة الشركات.

وكذلك فمن اهم الدراسات هي التي قدمها (Bawaneh, 2011) والتي سعت لفهم كيف تأثر قطاع البنوك في الاردن بمتطلبات حوكمة الشركات الصادرة من قبل اتفاقية بازل وخصوصا فيما يتعلق بالرقابة على البنوك وتنظيم اقتصاديات الشركات وتنميتها، وكشفت الدراسة بان حوكمة الشركات حضيت باهتمام البنك المركزي الاردني من خلال اصدار دليل خاص بتطبيق حوكمة البنوك الاردنية، واستمر البنك المركزي بتفعيل دوره في حوكمة البنوك من خلال استحداث تعليمات خاصه بتشجيع تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات في البنوك الاردنية وطلب من البنوك تطبيق تلك التعليمات تحت رقابته واشرافه الدائم. اعتمدت دراسته فقط على جمع المعلومات من مصادرها المختلفه كالدوريات والدراسات السابقه والمراجع العلمية وبالتالي فانها قد توصلت الى نتيجه مفادها ان البنوك الاردنية امتثلت لتعليمات البنك المركزي بيما يتعلق بحوكمة البنوك من خلال العمل وفقا لطلب البنك المركزي بتطبيق بنود دليل حوكمة البنوك الصادر من قبل البنك المركزي.

أما نوري وسلمان (2011) فقد درسا اهمية مبادئ حوكمة الشركات في تخفيض مشكلة الوكالة واستندت الدراسة على فرضيه مفادها ان الشفافيه والافصاح في اتباع الاجراءات والطرق المحاسبية تساهم في تخفيض مشكلة تضارب الاهداف. ومن اهم نتائج تلك الدراسة هي ان مبادئ حوكمة الشركات توفر اشراف من قبل اصحاب المصالح على المخاطر وادارتها ومراقبتها وبالتأكيد على الظوابط الرقابية لتجنب المخاطر، أن استعمال مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والإفصاح وضمان حقوق المساهمين ورفع كفاءة أداء عناصر الرقابة الداخلية يساهم في تخفيض مشكلة تضارب المصالح. وكذلك فقد تناول دراسة -AL (Manaseer et al., 2012) موضوع تأثير ابعاد حوكمة الشركات على اداء البنوك الاردنية واعتمدوا في تلك الردراسة على تحليل البيانات المجمعة عن طريقة المربعات الصغرى لفحص العلاقة بين اداء البنوك وابعاد الحوكمة لعينة مكونة من (15) بنكا. وكشفت دراستهم ان هناك علاقة ايجابية بين ابعاد حوكمة الشركات (المدراء الذين يمتلكون اسهم في الشركة، والملكية الاجنبية) واداء البنوك، بينما هناك علاقة سلبية بين (حجم المجلس وانفصال دور كل من المدير العام ورئيس مجلس الادارة) واداء البنوك، كما كشفت الدراسة ايضا ان البنوك تستفيد من حجمها الكبير في تقديم خدمات تتعدى منح القروض.

في دراسة (سامي، 2009) والتي استهدفت دراسة وتحليل دور لجان المراجعة في زيادة فعالية حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الاعمال المصرية، فقد اتبع الباحث إسلوب الدراسة المكتبية وما تناولته الكتابات المختلفة فى مجال لجان المراجعة و حوكمة الشـــركات والبواعث الاساسية للحوكمة ودور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، وأثر اللجان في جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الاعمال المصرية. وقد توصلت دراسته الى ان لجان المراجعة لم تحظ بالاهتمام الكافي من حيث جهود المجامع المهنية وهيئة سوق المال او من حيث المتطلبات التشريعية والتنظيمية. أما الخناق (2009) فقد عمل في دراستة على مناقشة كيف يمكن للمؤسسات المالية الماليزية ان تقوم بمسؤولياتها في توفير اسس الحوكمة لغرض رفع كفاءة العمل وضمان قدر من الثقة لاصحاب المصالح. كما هدفت دراستة الى معرفة الدور الذي تلعبه تلك المؤسسات في التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية العالمية. توصلت دراسة الخناق (2009) الى انه وبفضل انتهاج الاقتصاد الماليزي لوضع انظمة وقوانين صارمة لحوكمة الاداء المؤسسي بالاضافة الى انتهاج المصارف الاسلاميه لمباديء الحوكمة الشرعية المستندة لمباديء الاقتصاد الاسلامي، فان الاقتصادي الماليزي لم يتعرض لدرجة عالية من الركود في ظل الازمة الاقتصادية العالمية.

3. الاطار النظري للدراسة:

حوكمة الشركات:

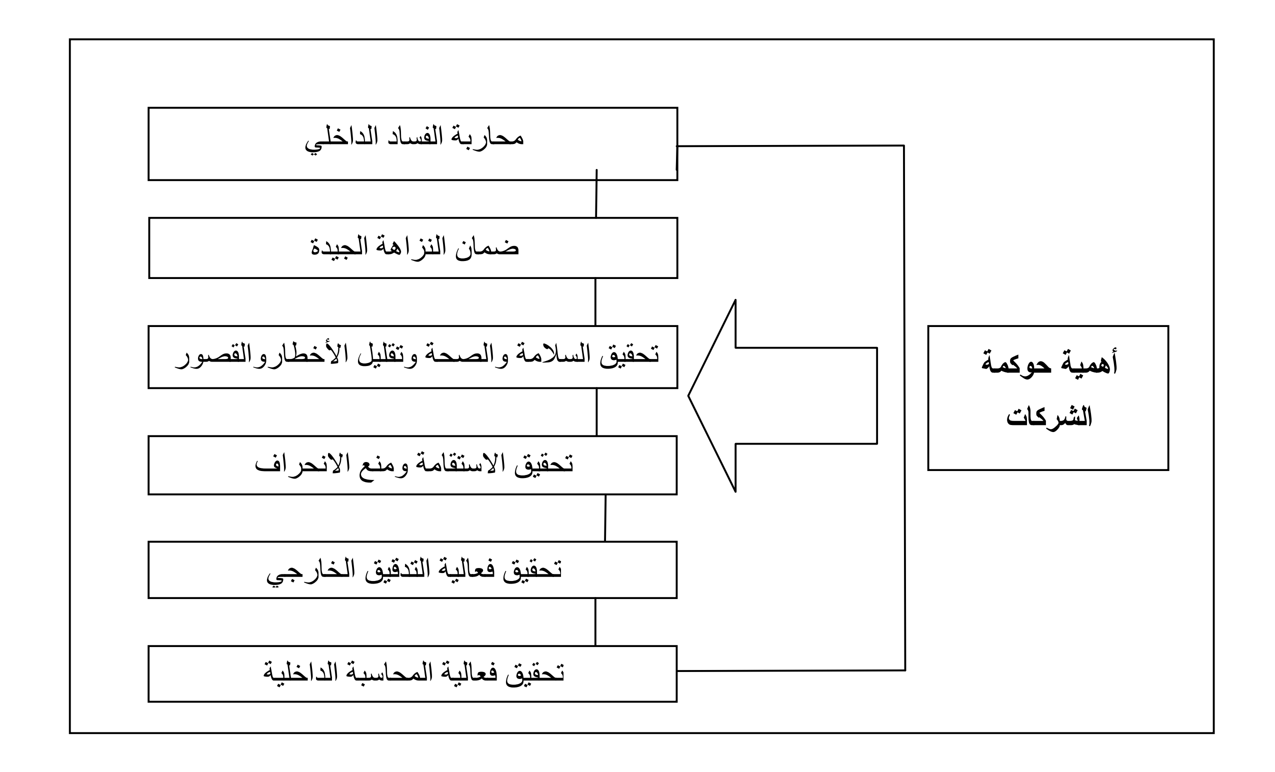
إن حوكمة الشركات من الظواهر الحديثة التي ظهرت بعد اندلاع الازمة المالية في عام 1997 تلك الأزمة التي صنفت على أنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الإعمال والعلاقات فيما بين منشأت الأعمال والحكومات. ففضيحة انهيار شركة انيرون الأمريكية للطاقة وما تلا ذلك من انهيارات لكبرى الشركات العالمية كشركات وورد كوم وتايكو واويلفا نتيجة اكتشاف تلاعب في القوائم المالية لتلك الشركات باستخدام طرق ونظم محاسبية مبتكرة كالمحاسبة الإبداعية (Creative Accounting) وإدارة الأرباح (Earning Management) وما يندرج تحتها من تلطيف الدخل (Income Smoothing)، وغسيل او تنظيف القوائم المالية (Big Bath)، ادت الى ظهور الحاجة الملحة لتبني ظاهرة الحوكمة.

أن أهمية حوكمة الشركات تكمن في أنها أداة مهمة لمنع الحيل المحاسبية المبتكره وبالتالي الحد من حدوث الأزمات المالية المستقبلية وكذلك أنها مفيدة لشركات الأعمال من خلال خلق تعاون ما بين القطاعين العام والخاص لخلق سوق تنافسية في مجتمع اقتصادي يقوم على القانونين والانظمة الفاعلة وبالتالي تؤدي الى معان ومعايير تنقل الواقع الاقتصادي من مقام إلى أخر (حماد، 2005). وبالرغم من هذه الاهمية، الا ان حوكمة الشركات اصبحت من الموضوعات المثيرة للجدل بعدما تم استخدامها من قبل المؤسسات الأكاديمية والسياسية والاقتصادية العالمية لتكون كأداة فعالة للتدخل في اقتصاديات الدول النامية تحت عناوين برامج الإصلاح ومتطلبات إعادة الهيكلية والاهتمام بالجودة والبحث عن عوائد مالية مرتفعة حسب ما يراه صندوق النقد والبنك الدوليين (عبد الوهاب، 2006).

أما المقصود بالحوكمة لغة فهو (حسب ترجمته من قبل مجمع اللغة العربية في مصر) الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك وتضع معها المقاييس وفق مؤشرات عامة وعادلة ومنصفة. وتعرف حومكة الشركات بأنها القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل توازن بين مصالح مديري الشركة ومساهميها دون إلزامية قانونية لها، حيث انها تعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية والأجهزة الحكومية سواء داخل الشركات أم خارجها (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2012). وبالتالي فانها عنصر مهم في كافة مشروعات الإعمال الربحية او غير الربحية من اجل تحقيق صحة وسلامة اوضاع تلك المشاريع (الخضيري، 2003).

أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم خاصة بما يتصل بتفعيل دور حملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وممارسة دورهم الرقابي والإشرافي على أداء الشركات وبما يؤدي إلى المحافظة على مصالح جميع الأطراف، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (1)

المصدر: (الخضيري، محسن احمد، 2003، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ط1)

إذ أن الحوكمة أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها من خلال المعايير السبعة الموضحة في الشكل السابق وهي:

1. محاربة الفساد الداخلي وعدم السماح باستمراره.
2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدء من مجلس الإدارة ووصولا إلى أدنى عامل.
3. منع وجود أخطاء مقصودة ومتعمدة و منع استمرارها أيضا و تقليها إلى أدنى حد ممكن.
4. تحقيق الاستقامة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالضبط الداخلي.
5. تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين وذلك بما يمتازون به من استقلالية وعدم خضوعهم إلى أي ضغط من مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في حوكمة الشركات:

لقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتبني خمسة مبادئ لحوكمة الشركات (حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة) وذلك خلال اجتماع مجلسها على المستوى الوزاري في الفترة ما بين 27- 28 ابريل من عام 1998 واتفاقها على إشراك حكومات بعض الحكومات والمنظمات الدولية بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات فيما يتعلق بحوكمة الشركات وذلك من خلال إنشاء فريق عمل متخصص لوضع مبادئ ملزمة لحوكمة الشركات تمثل وجهات نظر بعض الدول الأعضاء في هذا الصدد، كما ان المنظمة استفادت من إسهامات بعض الدول من غير اعضائها، إضافة إلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في الفترة مابين 26- 27 مايو من عام 1999 وتهدف المبادئ إلى مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء في غمار جهودها لوضع وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول إضافة إلى المساهمة في وضع الخطط الإرشادية والمقترحات لتطوير أسواق الأوراق المالية وللشركات والمستثمرين من خلال وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات،وتركز المبادئ على الشركات التي يتم تداولها في البورصات، وتمثل تلك المبادئ أساسا مشتركا وضرورة لتطوير أساليب حوكمة الشركات بحيث تكون مفهومة ليسهل على المجتمع الدولي الوصول إليها.

حوكمة الشركات في الأردن:

في الاردن اشارت ارقام رسمية عن دائرة مراقب الشركات ان العدد التراكمي للشركات التي تم فسخها حتى نهاية عام 2005 بلغ 37000 شركة مجموع رأسمالها 1.67 مليار دينار، عدد كبير منها تم فسخه بسبب تآكل رأسمالها وحقوق المساهمين فيها وسوء الادارة (طلبية، 2005) ، كما انه تم تحويل 50 شركة محدودية المسؤولية الى القضاء ليصار الى تصفيتها اجباريا منذ بداية عام 2003 وحتى نهاية شهر تشرين اول من نفس العام نتيجة مخالفتها لاحكام قانون الشركات وعدم تصويب أوضاعها وتشكل هذه الشركات ما نسبته 0.60 من اجالي عدد الشركات المسجلة.

ومن هنا ظهرت حاجة ملحة لتدعيم قواعد حاكمية الشركات في الاردن لتساهم في تخفيض المخاطر وبالتالي تشجيع المدخرات المحلية في سوق رأس المال وتسهيل منح التمويل للتوسع في مشاريعها وتأسيس

استثمارات جديدة،ومن ثم تم التأكيد في الاردن على اهمية كفاءة الحاكمية في الشركات وذلك من خلال الفهم الواضح لوظائف مجلس الادارة وأهمية الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي للشركة بالاضافة الى وضع خطط استراتيجية في اتخاذ القرارات وتقييمها.

ومن الاهداف التي تسعى الحاكمية في الاردن الى تطبيقها هي حماية المساهمين واصحاب المصالح في الشركات وللتاكيد على وجود هيكل تنظيمي جيد فضلا عن سعيها للمحافظة على استمرارية ونجاح الشركات وعلى سمعتها الاقتصادية وخاصة الشركات المساهمة العامة ومع وجود اكثر من 247 شركة مساهمة يتم تدول اسهمها في بورصة عمان للاوراق المالية تبلغ قيمتها السوقية 19.3 مليار دينار وتعادل 102.7 ٪ من الناتج المحلي الاجمالي، و تنعكس اهمية موضوع حوكمة الشركات بالاهمية اللازمة لتعزيز الثقة بالشركات الاردنية مما يساهم في تشجيع المستثمرين في الدخول الى الاسواق الاردنية (التقرير السنوي لبورصة عمان، 2011).

اضافة الى ذلك باتت اهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات مهمة ايضا في الاردن حيث ان خدمة المجتمع هي هدف اساسي من اهداف الشركة وبالتالي لتحقيق ذلك لا بد من تعزيز قوانين وتشريعات تضمن حقوق المساهمين واصحاب المصالح اضافة الى ضرورة وجود لجنة تدقيق داخل الشركة يكون اعضائها مستقلون غير تنفيذيون وذو خبرة مالية ومؤهلات جيدة.

ما فيما يختص بالشفافية في التعامل بين الاطراف المختلفة فقد تم التاكيد عليها وذلك من خلال التأكيد على أن اخلاقيات العمل لها دور كبير في نجاح الشركات الجديدة ووفقا لمؤشر السلوك الاخلاقي للشركات الجديدة فقد احتل الاردن المرتبة 40 بين 102 دولة متخلفا عن كل من تونس والمغرب، حيث احتلتا المرتبتين 28 و 32 على التوالي (طلبية، 2005).

جمعية حوكمة الشركات الأردنية:

ومن اجل تعزيز دور حوكمة الشركات في الاردن لدى الشركات الاردنية تم القيام بتأسيس جمعية منتدى حوكمة الشركات الاردنية، وقد تم تأسيسها بدعم من عدد من رجال الاعمال الاردنيين والمشرعين واساتذة القانون والتجارة في الجامعات الاردنية من اجل تبني واتاحة افكار جديدة تساعد في بلورة هذه الظاهرة لدى الشركات الاردنية، حيث سعت هذه الجمعية منذ تأسيسها الى اجراء العديد من الدراسات والابحاث في مجال الحوكمة المؤسسية اضافة الى مشاركتها في عدد من الملتقيات والمنتديات العالمية والعربية، اذ تركز خطة الجمعية على فتح باب الحوار مع الشركات الاردنية لتعريفهم بمبادىء الحوكمة وتحديد المصاعب في اتباع ممارسات حوكمة الشركات وتوفير الحوافز للترويج لتلك الممارسات مثل الاعلان عن افضل الشركات في مجال الحوكمة (مجلة حوكمة الشركات، 2005)

أما على صعيد آخر فقد تضافرت كل الجهود ذات العلاقة في بلورة وتعزيز فكر حوكمة الشركات واقعا وتطبيقا وفقا لمبادىء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات وكانت الجهات ذات العلاقة تكمن في : بورصة عمان و مركز إيداع الأوراق المالية، ودائرة مراقبة الشركات في وزارة التجارة

والصناعة، هيئة الأوراق المالية، البنك المركزي ولجنة التامين. وذلك بهدف وضع التشريعات والقوانين والقواعد اللازمة لضبط الشركات.

حوكمة البنوك في الاردن:

استكمالاً للجهود التي بذلها البنك المركزي الأردني في تعزيز الحاكمية المؤسسية في الجهاز المصرفي الأردني، والتي أكد عليها في عام 2004 بإصدار كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات البنوك في هذا المجال قام البنك المركزي بإعداد دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن بهدف توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال وذلك استناداً لما جاء في مبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والإرشادات الصادرة عن لجنة بازل حول تعزيز الحاكمية المؤسسية في المؤسسات المصرفية. ووفقاً لهذا الدليل فإن على كل بنك من البنوك العاملة في المملكة أن يقوم بإعداد دليل خاص به بشكل ينسجم مع احتياجاته وسياساته ويشمل الحد الأدنى من متطلبات البنك المركزي الواردة في هذا الدليل ليصار إلى تطبيقه.

وتحقيقاً للفائدة المرجوة من هذا الدليل فإن على كل بنك الإحاطة بكافة بنود الدليل وكيفية تطبيقها على أرض الواقع، وذلك بهدف تحسين ممارساته في مجال الحاكمية المؤسسية، وعلى أن يتم نشر الدليل ضمن التقرير السنوي للبنك وعلى موقعه الإلكتروني. ويقوم كل بنك بتعزيز التزامه بما جاء في هذا الدليل من خلال الإفصاح في التقرير السنوي عن التزامه ببنود الدليل مع بيان أسباب عدم الالتزام بأي من تلك البنود خلال السنة، في حال حصول ذلك وبخصوص الالتزام بالحوكمة فقد وضع البنك المركزي الاردني ضمن الدليل عدة مرتكزات اساسية للالتزام بالحوكمة من اهمها ان يقوم البنك بإعداد دليل يتم اعتماده من مجلس الإدارة وأن يتم نشره وان بقوم ايضا بتشكيل لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تسمى لجنة الحاكمية المؤسسية، تتألف من رئيس المجلس واثنين من الأعضاء غير التنفيذيين لتوجيه عملية إعداد وتحديث وتطبيق الدليل و يقوم البنك ضمن تقريره السنوي بإعداد تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة البنك ببنود الدليل، على أن يتضمن التقرير بيان مدى التزام إدارة البنك بتطبيق كل بند من بنوده مع ذكر أسباب عدم الالتزام بأي بند لم يتم تطبيقه.

كما قام البنك المركزي الاردني بوضع مباديء تتعلق بتطبيق الحوكمة في البنوك استنادا الى قواعد حوكمة الشركات المعمول بها في الشركات المساهمة العامة مع مراعاة اجراء بعض التعديلات المرتبطة بطبيعة عمل الجهازالمصرفي وهذه القواعد هي : (دليل حوكمة البنوك، 2006).

أولا: القواعد الخاصة بمجلس الادارة:

وظائف مجلس الادارة: ومن اهمها يتحمل المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك وسلامته المالية والتأكد من تلبية متطلبات البنك المركزي ومصالح المساهمين، والمودعين، والدائنين، والموظفين، والجهات الأخرى ذات العلاقة، والتأكد من أن إدارة البنك تتم بشكل حصيف وضمن إطار القوانين

والتعليمات النافذة والسياسات الداخلية للبنك. وان قوم المجلس بترسيخ مبدأ التزام كل عضو من أعضاء المجلس تجاه البنك وجميع مساهميه وليس تجاه مساهم معين.

رئيس مجلس الادارة: يتم الفصل بين منصبيّ رئيس المجلس (الرئيس) والمدير العام، وعلى أن لا تربط بين الرئيس والمدير العام أي قرابة دون الدرجة الثالثة. ويكون الفصل في المسؤوليات بموجب تعليمات كتابية مقرة من المجلس ويتم مراجعتها كلما اقتضت الحاجة, واذا كان الرئيس تنفيذياً فيقوم البنك بتعيين عضو مستقل كنائب لرئيس المجلس بهدف ضمان توفر مصدر مستقل ناطق باسم المساهمين، علماً بأنه ووفقاً لأفضل الممارسات الدولية يكون الرئيس غير تنفيذي (غير متفرغ وبحيث لا يشغل وظيفة في البنك) وعليه يُبقي البنك هذا الأمر قيد المراجعة.

أنشطة المجلس (التخطيط، أنظمة الضبط والرقابة، ميثاق أخلاقيات العمل، تعارض المصالح): يقوم المجلس بتحديد أهداف البنك، كما يقوم بتوجيه الإدارة التنفيذية لرسم إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف. وتقوم الإدارة التنفيذية بوضع خطط عمل تتماشى مع تلك الاستراتيجيات وذلك من خلال عملية تخطيط تشمل مساهمة جميع دوائر البنك. ويقوم المجلس باعتماد الإستراتيجية وخطط العمل والتأكد من قيام الإدارة التنفيذية بمراجعة انجازات الأداء وفقاً لخطط العمل ومن اتخاذ الإجراءات التصويبية حيثما لزم. وتعتبر عملية إعداد الموازنات التقديرية جزءً من عملية التخطيط قصير الأجل وقياس الأداء وعلى المجلس أن يتأكد من أن البنك يتمتع بنزاهة عالية في ممارسة أعماله .ويتم ذلك من خلال توفر سياسات وميثاق أخلاقيات العمل تتضمن تعريف لتعارض المصالح والصفقات التي يقوم بها موظفو البنك لمصلحتهم الشخصية بناءً على معلومات داخلية عن البنك تم الحصول/ الاطلاع عليها نتيجة الصلاحيات المعطاة لهم، ويقوم البنك وكجزء من عملية الموافقة على منح الائتمان بتقييم نوعية الحاكمية المؤسسية لعملائه من الشركات وخاصة الشركات المساهمة العامة، بحيث يتم تضمين تقييم المخاطر للعملاء بنقاط الضعف والقوة لممارساتهم في مجال الحاكمية، وقد يرى البنك مكافأة عملائه الذين تتوفر في مؤسساتهم حاكمية جيدة.

ثانيا: القواعد المتعلقة ببيئة الضبط والرقابة الداخلية

أنظمة الضبط والرقابة الداخلية: تتضمن هذه القواعد مراجعة هيكل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية من قبل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، مرة واحدة على الأقل سنوياً. على ان يقوم المجلس بتضمين التقرير السنوي للبنك تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية على الإبلاغ المالي(Financial Reporting) ،

كما و يقوم البنك بوضع إجراءات تمكّن الموظفين من الإبلاغ وبشكل سري في حينه عن وجود مخاوف بخصوص احتمالية حدوث مخالفات، وبشكل يسمح بان يتم التحقيق باستقلالية في هذه المخاوف ومتابعتها. ويتم مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من قبل لجنة التدقيق.

التدقيق الداخلي: يجب أن يوفر البنك لإدارة التدقيق الداخلي العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة وبحيث يتم تدريبها ومكافأتها بشكل مناسب. ويكون لإدارة التدقيق حق الحصول على أي معلومة والاتصال بأي موظف داخل البنك، كما تعطى كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وعلى النحو المطلوب .وعلى البنك توثيق مهام، وصلاحيات، ومسؤوليات إدارة التدقيق ضمن ميثاق التدقيق (Internal Audit Charter) المعتمد من المجلس وتعميمه داخل البنك، ويجب ان تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها إلى رئيس لجنة التدقيق. كما يجب أن لا يكلف موظفو التدقيق الداخلي بأي مسؤوليات تنفيذية، وتكون إدارة التدقيق الداخلي مسؤولة عن اقتراح هيكل ونطاق التدقيق الداخلي كما تكون مسؤولة عن إعلام لجنة التدقيق عن أي احتمالية لوجود تعارض في المصالح وان تمارس ادارة التدقيق الداخلي مهامها وتعد تقريرها كاملا دون اي تدخل خارجي، ويحق لها مناقشة تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها وان تتضمن المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي - والتي يجب أن تقوم على أساس المخاطر- مراجعة وبحد أدنى عمليات الإبلاغ المالي في البنك (للتأكد من أن المعلومات الرئيسية حول الأمور المالية والإدارية والعمليات تتوفر فيها الدقة والاعتمادية والتوقيت المناسب ولامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.

القواعد المتعلقة بالتدقيق الخارجي: يطلب من البنك الدوران المنتظم للتدقيق الخارجي بين مكاتب التدقيق. وفي حال صعوبة تطبيق ذلك من الناحية العملية، يطلب البنك الدوران المنتظم للشريك الرئيسي المسؤول عن التدقيق الخارجي للبنك. ويقوم المدقق الخارجي بتزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره. ويجتمع المدقق الخارجي مع لجنة التدقيق بدون حضور الإدارة التنفيذية مرة واحدة على الأقل سنوياً.

القواعد المتعلقة بالامتثال: 1) على البنك تشكيل إدارة للامتثال مستقلة يتم رفدها بكوادر مدربة وتكافأ بشكل كافٍ، وبما يتماشى وتعليمات البنك المركزي الصادرة بهذا الخصوص. 2) تقوم إدارة الامتثال بإعداد منهجية فعالة لضمان امتثال البنك بجميع القوانين والتشريعات النافذة وأي إرشادات وأدلة ذات علاقة. وعلى البنك توثيق مهام، صلاحيات ومسؤوليات إدارة الامتثال ويتم تعميمها داخل البنك. 3) يعتمد المجلس ويراقب سياسة الامتثال ويكون إعدادها وتطويرها والتأكد من تطبيقها في البنك من صلاحيات إدارة الامتثال.4) ترفع إدارة الامتثال تقاريرها حول نتائج أعمالها ومراقبتها للامتثال إلى المجلس أو اللجنة المنبثقة عنه مع إرسال نسخة الى الإدارة التنفيذية، وبما يتماشى وتعليمات البنك المركزي الصادرة بهذا الخصوص.

القواعد المتعلقة بالعلاقة مع المساهمين: يقوم البنك باتخاذ خطوات لتشجيع المساهمين وخاصة صغارهم على حضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة، وللتصويت إما بشكل شخصي أو توكيل شخص في حالة غيابهم و على رؤساء لجان التدقيق والترشيحات والمكافآت وأي لجان أخرى منبثقة عن المجلس حضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة، كما ويجب أن يقوم ممثلون عن المدققين الخارجيين بحضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة بهدف الإجابة عن أي أسئلة قد تطرح حول التدقيق وتقرير المدقق، ووفقاً لما ورد في

قانون الشركات، ينتخب أعضاء المجلس أو يعاد انتخابهم خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة، كما يجري انتخاب المدقق الخارجي خلال نفس الاجتماع.

القواعد المتعلقة بالافصاح والشفافية: على البنك أن يقوم بالإفصاح وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS)وتعليمات البنك المركزي الأردني السارية والصادرة بمقتضى قانون البنوك النافذ والتشريعات ذات العلاقة. علاوة على ذلك، فإن على البنك أن يكون على دراية بالتغييرات التي تطرأ على الممارسات الدولية للإبلاغ المالي ونطاق الشفافية المطلوب من المؤسسات المالية. وتقع على ادارة البنك مسؤولية التأكد من التقيد بالتطبيق الكامل لكافة التعديلات التي تطرأ على المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS)وتقوم الإدارة التنفيذية برفع تقارير حول التطورات إلى المجلس بالإضافة إلى تقديم التوصيات حول سُبل تعزيز ممارسات البنك في مجال الافصاح وبشكل يزيد عن متطلبات البنك المركزي الأردني بهذا الخصوص، كما و يوضح البنك في تقريره السنوي عن مسؤوليته تجاه دقة وكفاية البيانات المالية للبنك والمعلومات الواردة في تقريره السنوي. ويجب أن يتضمن التقرير السنوي وكجزء من الالتزام بالشفافية والإفصاح الكامل وعلى وجه الخصوص معلومات عن كل عضو مجلس إدارة: مؤهلاته وخبراته، مقدار حصته في رأسمال البنك، فيما إذا كان مستقل، تنفيذي أو غير تنفيذي، عضويته في لجان المجلس، تاريخ تعيينه في المجلس، أي عضويات في مجالس إدارة أخرى، المكافآت أو الرواتب التي حصل عليها من البنك، القروض الممنوحة من البنك وأي عمليات أخرى بين البنك والعضو أو شركاته.

4. تحليل البيانات وعرض النتائج

اداة الدراسة:

لقد تم تصميم استبانة اشتملت على 23 سؤالا تتمحور حول مدى التزام وتقيد البنوك الأردنية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك من خلال الإجابة على مجمل تلك الأسئلة التي والتي جسدت مفهوم مبادئ حوكمة الشركات التي ووضعت من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. وتمثل اسئلة الاستبانة خمسة فرضيات رئيسية تقيس مدى تقيد البنوك التجارية الاردنية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك من خلال استخدام مقياس ليكرت المكون من خمسة خيارات للإجابة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سيتم الاعتماد في الدراسة على الحزمة الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي سيتم الحصول عليها بناء على إجابات أسئلة الاستبانة، حيث انه تم استخدام عدد من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهذه الأساليب هي التكرارات، والمتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية واستخدام تحليل (اختبارt) للمقارنات الثنائية في اختبار الفرضيات.

صدق وثبات الدراسة:

لقد تم استخدام المقياس الإحصائي (كرونباخ ألفا) للتناسق الداخلي حيث بلغت قيمته (80.5) لعينة مقدارها (77) شخصا هذا وقد تألفت عينة الدراسة من 100 شخص مسؤول يمثلون الإدارات العليا ورؤساء أقسام الإدارة المالية والرقابة الداخلية في البنوك الأردنية، إضافة إلى مكاتب التدقيق الخارجي المعتمدة لدى تلك البنوك، إذ انه تم توزيع 100 استبانه على عينة الدراسة، فيما تم استعادت 77 استبانه منها أي ما نسبته 77 ٪ (انظر جدول رقم (1).

جدول (1): صدق وثبات الدراسة

Case Processing Summary			Reliability Statistics	
Cases	**N**	**%**	**N of Items**	**Cronbach's Alpha**
Valid	77	100.0	23	.8050
Excluded	0	0.000		
Total	77	100.0		

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين سياسات وقرارات أعضاء مجلس الإدارة للبنوك الأردنية والالتزام بتطبيق مباديء حوكمة البنوك التي وضعها البنك المركزي الاردني.

ان اسئلة الاستبانه الخاصة بهذه الفرضية تمثلث بالفقرات التي تقيس مدى تقيد أعضاء مجلس الإدارة للبنوك الأردنية بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك وهي الفقرات ذات الارقام: (1،2،3،4،5،6). جدول رقم (2) استعراض هذه الفقرات مع بيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها:

جدول (2): الوصف الإحصائي لفقرات الفرضية الأولى			
الرقم	**محتوى الفقرة**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
1	تقوم مجالس الإدارة في البنوك الأردنية بتشكيل لجان متخصصة بشان التعيينات والمكافئات والعلاوات التي تمنح لأعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيون.	66.3	071.1
2	إن مجالس إدارة البنوك الأردنية تسمح لصغار المساهمين بالتصويت بصفة شخصية أو بالإنابة.	69.3	003.1
3	إن مجالس إدارة البنوك الأردنية تسمح لصغار المساهمين بتوجيه الأسئلة لهم بخصوص الأوضاع الداخلية والخارجية لها.	66.3	071.1
4	إن مجالس الإدارة في البنوك الأردنية تتبع سياسات الإفصاح والشفافية ضمن تقاريرها السنوية المنشورة فيما يتعلق بالحوافز والعلاوات والمكافئات التي تمنح للأعضاء وللإدارة التنفيذية	09.4	028.1
5	إن مجالس الإدارة في البنوك الأردنية تتبع مبادئ محاسبة المسؤولية بحق أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في حال حصول أخطاء وانحرافات.	73.3	188.1
6	إن المكافئات التي يحصل عليها أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الأردنية والمدراء التنفيذيون تكون نتيجة زيادة قيمة شركاتهم وتعظيم أرباحها.	36.3	87.1

اختبار الفرضية الأولى				
الفرضية العدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	احتمالية الخطاء من النوع الاول (Sig)
رفض	6991.3	5549.0	156.11	000.0

لقد تم استخدام اختبار (one sample t- test) لاختبار هذه الفرضية، وكانت مقارنة الوسط الحسابي للفرضية مع القيمة (3) والتي تمثل المحايد ضمن مقياس ليكرت الخماسي، واتضح من خلال نتائج التحليل ان قيمة (sig) تساوي (0.000) وكانت قيمة الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة المقارنة تساوي (0.6991)، وبالتالي كون (sig) أقل من (0.05) يتم رفض الفرضية العدمية وكون الفرق هو (0.6991) وبالتالي فهي اقرب للموافقة.

الفرضية الثانية:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية للبنوك الأردنية و الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك التي وضعها البنك المركزي الاردني.

إن أسئلة الاستبانه الخاصة بالفرضية الثانية تمثلث بالفقرات التي تقيس مدى تقيد دوائر الرقابة الداخلية في البنوك الاردنية بتطبيق مباديء حوكمة البنوك وهي الفقرات ذات الارقام: (7، 8، 9، 10). جدول رقم (3) استعراض فقرات الفرضية الثانية مع بيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها :

جدول (3): الوصف الإحصائي لفقرات الفرضية الثانية

الرقم	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	أن نظم الرقابة الداخلية في البنوك الأردنية تتبع سياسات التحديث والتطوير المستمر	3.64	1.050
8	إن البنوك الأردنية تمتلك رؤية واضحة حول سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية.	3.60	1.217
9	إن البنوك الأردنية تمتلك مجموعة متكاملة من أدلة إجراءات العمل تشمل كل المستويات الإدارية.	3.87	1.005
10	إن رؤساء أقسام الرقابة الداخلية في البنوك الأردنية عادة ما يقوموا بإرسال تقارير رقابية إلى رؤساء مجالس الإدارة ولجان التدقيق والرقابة التابعة لها.	3.78	1.059

اختبار الفرضية الثانية

الفرضية العدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	احتمالية الخطاء من النوع الاول (Sig)
رفض	0724.3	6671.0	524.9	000.0

لقد تم استخدام اختبار (one sample t- test) لاختبار هذه الفرضية، وكانت مقارنة الوسط الحسابي للفرضية مع القيمة (3) والتي تمثل المحايد ضمن مقياس ليكرت الخماسي، واتضح من خلال نتاج التحليل ان قيمة (sig) تساوي (0.000) وكانت قيمة الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة المقارنة تساوي (0.7240)، وبالتالي كون (sig) أقل من (0.05) يتم رفض الفرضية العدمية وكون الفرق هو (0.7240) وبالتالي فهي اقرب للموافقة.

الفرضية الثالثة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدقيق الخارجي على البنوك الأردنية والالتزام بتطبيق مباديء حوكمة الشركات.

ان اسئلة الاستبانه الخاصة بالفرضية الثالثة تمثلث هذه الفرضية بالفقرات التي تقيس مدى تقيد والتزام مكاتب التدقيق الخارجي المعتمدة لدى البنوك الاردنية بتطبيق مباديء حوكمة البنوك وهي الفقرات ذات الارقام: (22,21,13,12,11)، جدول رقم (4) استعراض فقرات الفرضية الثالثة مع بيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها:

جدول (4): الوصف الإحصائي لفقرات الفرضية الثالثة

الرقم	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	إن المدققين الخارجيين المعتمدين لدى البنوك الأردنية يعملوا بمعزل عن قرارات مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية.	3.69	0.950
12	إن المدققين الخارجيين المعتمدين لدى البنوك الأردنية يتوخى النزاهة والموضوعية أثناء القيام بعملية التدقيق.	3.69	1.003
13	إن المدققين الخارجيين المعتمدين لدى البنوك الأردنية يستطيعون الحصول على المعلومات التي يحتاجون لها من قبل إدارات الشركات لأغراض المراجعة والتدقيق بكل سهولة ويسر.	3.71	1.157
21	هناك إمكانية لدى البنوك الاردنيه بإعطاء المدقق الخارجي الحرية بالاطلاع على الدفاتر والسجلات والمستندات وإجراء عمليات الجرد والتأكد من وجود الأصول والالتزامات.	4.06	1.092
22	تقوم البنوك الاردنيه بإجراء عملية تدقيق سنوية عن طريق مدقق خارجي مستقل.	3.90	1.095

اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية العدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	احتمالية الخطاء من النوع الاول (Sig)
رفض	3.82078	0.5881	12.246	0.000

لقد تم استخدام اختبار (one sample t- test) لاختبار هذه الفرضية، وكانت مقارنة الوسط الحسابي للفرضية مع القيمة (3) والتي تمثل المحايد ضمن مقياس ليكرت الخماسي، واتضح من خلال نتاج التحليل ان قيمة (sig) تساوي (0.000) وكانت قيمة الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة المقارنة تساوي

(0.82078)، وبالتالي كون (sig) أقل من (0.05) يتم رفض الفرضية العدمية وكون الفرق هو (0.82078) وبالتالي فهي اقرب للموافقة.

الفرضية الرابعة :

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الشفافية والإفصاح المالي في البنوك الأردنية والالتزام بتطبيق مباديء حوكمة الشركات.

ان اسئلة الاستبانه الخاصة بالفرضية الرابعة تمثلت بالفقرات التي تقيس مدى تقيد والتزام لدى البنوك الاردنية بتطبيق مباديء الافصاح والشفافية عند عرض نتائجها المالية السنوية وهي الفقرات ذات الأرقام: (23,20,15,14). في جدول رقم (5) تم استعراض لهذه الفقرات مع بيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها:

جدول (5): الوصف الإحصائي لفقرات الفرضية الرابعة

الرقم	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	إن المعلومات المالية ألمنشوره في القوائم ألماليه مبني على أساس متطلبات الشفافية والإفصاح وفقا لمبادئ ألـGAAP	4.01	1.019
15	إن القوائم المالية الخاصة بالبنوك الاردنيه تنشر بشكل ربع سنوي ولا يتأخر نشرها أكثر من شهرين بعد الانتهاء من إعدادها.	4.00	1.203
20	يستطيع مستخدمي المعلومات (التقارير السنوية) والحصول عليها في الوقت المناسب بشكل فوري فور إنتاجها.	3.58	1.080
23	تقوم البنوك الاردنيه بإعداد ومراجعة المعلومات وتتبع سياسات الإفصاح بما يتوافق مع معايير ألجوده ألمحاسبيه	3.98	1.069

اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية العدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	احتمالية الخطاء من النوع الاول (Sig)
رفض	3.7766	0.6466	10.625	0.000

لقد تم استخدام اختبار (one sample t- test) لاختبار هذه الفرضية، وكانت مقارنة الوسط الحسابي للفرضية مع القيمة (3) والتي تمثل المحايد ضمن مقياس ليكرت الخماسي، واتضح من خلال نتاج التحليل ان قيمة (sig) تساوي (0.000) وكانت قيمة الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة المقارنة

تساوي(0.7766)، وبالتالي كون (sig) أقل من (0.05) يتم رفض الفرضية العدمية وكون الفرق هو (0.7766) وبالتالي فهي اقرب للموافقة.

الفرضية الخامسة:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المعاملة المتكافئة للمساهمين في البنوك الأردنية والالتزام بتطبيق مباديء حوكمة الشركات.

ضمن فقرات الاستبانه تمثلث هذه الفرضية بالفقرات التي تقيس مدى تقيد والتزام البنوك الاردنية بتطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين وهي الفقرات ذات الأرقام: (18,17,16). جدول رقم (6) استعراض هذه الفقرات مع بيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها :

جدول (6): الوصف الإحصائي لفقرات الفرضية الخامسة

الرقم	محتوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	يخضع جميع المساهمون المنتمون لنفس الفئة في البنوك الاردنيه إلى معاملة متكافئة.	3.92	1.061
17	يستطيع جميع المساهمون الحصول على المعلومات ذات العلاقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمون.	3.71	1.191
18	إن صغار المساهمون والمساهمون الأجانب تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حال إنهاك حقوقهم.	3.94	1.185

اختبار الفرضية الخامسة

الفرضية العدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	احتمالية الخطاء من النوع الاول (Sig)
رفض	3.85281	0.80292	9.320	0.000

لقد تم استخدام اختبار (one sample t- test) لاختبار هذه الفرضية، وكانت مقارنة الوسط الحسابي للفرضية مع القيمة (3) والتي تمثل المحايد ضمن مقياس ليكرت الخماسي، واتضح من خلال نتاج التحليل ان قيمة (sig) تساوي (0.000) وكانت قيمة الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة المقارنة تساوي (0.85281)، وبالتالي كون (sig) أقل من (0.05) يتم رفض الفرضية العدمية وكون الفرق هو (0.85281) وبالتالي فهي اقرب للموافقة.

5. الخاتمة:

لقد هدفت هذه الدراسة الى مدى تقيد البنوك العامله في الاردن بتطبيق قواعد حوكمة الشركات حيث توصل الباحثان الى ان حوكمة الشركات تعتبر أداه مهمة من أدوات محاربة الفساد الداخلي ولها قدره عالية على الحد من استمراره. وايضا، فان الحوكمة لها ايضا دور اساسي في تحقق أفضل توازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين. فقد توصل الباحثان في هذا الصدد الى إن البنوك الأردنية لديها توجهات جيدة في مجال أهداف وسياسات وقرارات أعضاء مجلس الإدارة للبنوك الأردنية بما يخدم توازن مصالح جميع الأطراف. وبما ان اهمية حوكمة الشركات تكمن في انها أداة مهمة لتحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدء من مجلس الإدارة ووصولا إلى أدنى عامل، فان هذه الدراسة قد هدفت الى ان التقيد بتطبيق الحوكمة من فبل البنوك الاردنية يساعد على الحد وجود أخطاء مقصودة ومتعمدة ومنع استمرارها أيضا.

وبما ان الحوكمة تساهم في تحقيق الاستقامة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالضبط الداخلي إضافة إلى تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين وذلك بما يمتازون به من استقلالية وعدم خضوعهم إلى أي ضغط من مجلس الإدارة، فوجدت الدراسة أن البنوك الأردنية لديها توجهات جيدة في مجال الرقابة الداخلية في البنوك الأردنية بما يتفق مع مبادئ حوكمة الشركات. وتوصلت ايضا الى إن البنوك الأردنية لديها توجهات جيدة في إعطاء مجال اكبر للمدقق الخارجي لمارسة أعماله دون معوقات. فالبنوك الأردنية ايضا لديها توجهات ايجابية في مجال الشفافية والإفصاح والماليين وخاصة الافصاحات الخاصة بقرارات مجلس الإدارة الإدارة بخصوص التعيينات والمكافآت والعلاوات. ولديها ايضا توجهات ايجابية في مجال المعاملة المتساوية للمساهمين. وبما ان الحوكمة قد اعتبرت من ادوات مكافحة الأزمات المالية وانهيار الشركات فقد تم الاهتمام بها من قبل الجهات الرسمية والخاصة في الاردن مثل البنك المركزي الاردني وبورصة عمان وهيئة تنظيم الأوراق، ووزارة التجارة والصناعة، مركز إيداع الأوراق المالية وخصوصا ففي الأعوام القليلة الماضية حيث تم تأسيس جمعية منتدى حوكمة الشركات الأردنية لتعنى بموضوع الحوكمة ولتساعد في ترسيخ مفهومها لدى الشركات الأردنية المساهمه.

أما اهم توصيات فهي تتركز في: 1) حث البنوك ومدققي الحسابات والشركات الاردنية على العمل على توفير قدر اكبر من الرقابة على الشركات وخاصة في مجال المعاملة المتساوية للمساهمين، 2) العمل على الزيادة في توفير البنية التحتية المناسبة التي تساهم في بلورة مفهوم الحوكمة لدا الشركات المساهمة الأردنية، 3) العمل على تذليل التحديات التي تواجه البنوك الاردنية في مجال تطبيق الحوكمة حيث أن البنوك الأردنية لديها القابلية على تكبيق حاكمية الشركات بشكل ايجابي، 4) العمل على تشجيع الشركات بالانخراط في تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية وذلك من خلال استحداث آليات وطرق جديدة تساهم في بلورة مفهومها كان يتم استحداث جوائز للتميز في تطبيق مبادئ الحوكمة، 4) إعطاء المجال للبنوك الأردنية والشركات المساهمه الاردنية للمشاركة في ورشات الأعمال والمنتديات المنعقدة بغرض تعزيز مفهوم الحوكمة، 5) إصدار البنك المركزي تعليمات جديدة تجبر فيها البنوك على التقيد بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

قائمة المراجع:

حسن، محمد نجيب، (2006)، دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد: وجهة نظر محاسبية، المؤتمر العلمي الدولي السابع: أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية-الأردن.

حماد، طارق عبدالعال، (2005)، حوكمة الشركات: *المفاهيم والمبادئ والتجارب*، الدار الجامعية، القاهرة.

الخضيري، محسن احمد (2005)، *حوكمة الشركات*، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، ص:

الخناق، سناء عبدالكريم، (2009)، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية، المؤتمر الدولي السابع: تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة - الأردن.

دليل حوكمة البنوك الاردنية، (2006)، البنك المركزي الاردني.

زيادة الوعي بحكومة الشركات في الأردن، (2005)، مجلة حوكمة الشركات (قضايا واتجاهات)، العدد التاسع، خريف 2005.

زيادة الوعي بحكومة الشركات في الأردن، (2005)، مجلة حوكمة الشركات (قضايا واتجاهات)، العدد التاسع، خريف 2005.

سامي، محمد مجدي، (2009)، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات، وأثرها على جودة القوائم المالية في بيئة الاعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، 2(46)، ص: 1- 42.

الشواورة، فيصل محمد، (2009)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (25)2، ص: 115- 155.

طريف، جليل، (2003)، *تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية تطبيق حوكمة الشركات*، مؤتمر لماذا تنهار الشركات، التجارب الدولية المستفادة، القاهرة.

طليبة، رشا، (2005)، الإفلاس وسوء الإدارة تعيد إحياء مفهوم حاكميه الشركات في الأردن، جريدة الغد ،تاريخ الإصدار 24- 5- 2005.

طليبة، رشا، والجيوسي، محمد، (2006)، حوكمة الشركات جزء من ثقافة الاستثمار لتسويق الأردن، جريدة الغد، تاريخ الاصدار2005/2/23.

عبد الوهاب، علاء، (2006)، التحكم المؤسسي وأثره في الرقابة والتوجيه في الشركات المساهمة العمانية – دراسة ميدانية في الهيئة العامة لسوق المال في سلطنة عمان، ص 29- 30.

علاء، طالب، وايمان المشهداني، (2011)، *الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف*، دار صفاء، عمان، الاردن، ص 29- 30.

عيسى، سمير كامل محمد،)2008)، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، 1(45)، ص: 1- 57.

مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2003)، *حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين*، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.

نوري، بتول محمد، وسلمان، علي خلف، (2011)، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية الاقتصاد وعلوم التيسير، جامعة المستنصرية، بغداد.

El-Kharouf, F. (2002)"A Scoring Model for Measure Corporate Governance", *The Arab Bank Review*, 1(2), pp.36-46.

Francis, R. D.)2000")*Ethics and Corporate Governance: an Australian hand book*", University of New South Wales Press, Australia.

OECD, (2004) *Principles of Corporate Governance*, Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service, Paris Cedex 16, France

Shnikat, M., Abbadi, S. (2011)"Assessment of Corporate Governance in Jordan: An empirical Study", *Australian Accounting Business and Finance Journal*, 5(3), pp. 93-106.

AL-Manaseer, M., AL-Hindawi, R., AL-Dahiyat, M., & Sartawi, I. (2012)"The Impact of Corporate Governance on the Performance of Banks in Jordan", *European journal of Scientific Research*, 67(3), pp. 349-359.

AL-Haddad, W., AL-Zurqan, S., AL-Sufi, F. (2011) The Effect of Corporate Governance On the Performance of Jordanian Industrial Companies: An Empirical Study from Amman Stock Exchange, *International Journal of Humanities & Social Sciences*, 1(4), pp.55-69.

مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات

اعداد

الدكتور ماهر موسى درغام

أستاذ المحاسبة المشارك

قسم المحاسبة، كلية التجارة

الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين

ملخص الدراسة Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسات السابقة وتوزيعها على الموظفين ذات العلاقة بالحوكمة في البنوك بواقع 35 استبانة استرد منها 30 استبانة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة: تلتزم البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف مجتمعة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بدرجة كبيرة جداً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المقدمة:

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات ليس جديداً إلا أن الصدمات الاقتصادية وتحديداً التي حدثت بعد الأزمة المالية العالمية الحالية والأزمة التي عصفت بالنمور الأسيوية، وإفلاس الكثير من البنوك، وانهيار العديد من الشركات الكبرى ذات التأثير على اقتصاديات الدول، وعلى رأسها شركة Enron الأمريكية للطاقة وشركة WorldCom، كل هذا دفع موضوع الحوكمة ليكون على قمة اهتمامات الجهات التنظيمية والمهنية. كما أن مفهوم الحوكمة هو الترجمة العربية للفظ الإنجليزي Governance والذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم استخدام مضامين أخرى، فيرى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الحكيمة، أو حوكمة الإدارة، وقد تم اعتماد لفظ حوكمة الشركات Corporate Governance من قبل مجمع اللغة العربية المصري في 2003/5/20م. كما اعتمد مجمع اللغة العربي الأردني مصطلح الحاكمية المؤسسية في 2004/6/8م. وارتبط مفهوم الحوكمة المؤسسية في أمريكا بنظام الرقابة الداخلية.

كما تساعد الحوكمة السليمة على خفض المخاطر في المؤسسة، وعلى تداول أسهمها في الأسواق المالية، كم تحسن من نوعية وكفاءة القيادة في المؤسسة، ومن جودة إنتاجها السلعي أو الخدمي، وتساهم كذلك في دعم الشفافية في عمليات المؤسسة، كما تعزز من ثقة المجتمع في مصداقية البيانات المالية الصادرة عنها (دهمش وأبو زر، 2003). وقد أشارت دراسة (Al-Najjar, 2007) إلى أن تدني مستوى الحوكمة المؤسسية لدى الشركات عموماً كان أحد أسباب حدوث الكوارث الاقتصادية.

ولحداثة موضوع حوكمة الشركات في البيئة الفلسطينية، وتحديداً في بداية عام 2007م تم تشكيل فريق لإعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، بما يتفق والظروف والتشريعات السائدة في فلسطين، مع مراعاة المبادئ المستقرة في مجال حوكمة الشركات على الصعيدين الإقليمي والدولي. وقد تم الانتهاء من المدونة في نهاية عام 2009م. كما قامت سلطة النقد الفلسطينية منذ إنشائها بإصدار تعليمات تتعلق بالجوانب الأساسية للحوكمة الجيدة لا سيما في مجالات التدقيق الداخلي والخارجي وتشكيل مجالس إدارة المصارف وغيرها من الجوانب الأخرى. كما أن اللائحة التنفيذية لقانون المصارف رقم (2) لسنة 2002م، نصت بوضوح على تكليف سلطة النقد بإصدار التعليمات اللازمة لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

وفي ضوء ما سبق نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات وذلك لأهمية تلك البنوك في الاقتصاد.

مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف؟ ويتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ ضمان وجود إطار حاكمية فعال؟
2- ما مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ حماية حقوق المساهمين؟
3- ما مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ المساواة بين المساهمين؟
4- ما مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ دور أصحاب المصالح؟

5- ما مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ الإفصاح والشفافية؟

6- ما مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة؟

أهمية الدراسة:

لقد بينت الدراسة التي قامت بها شركة (Mickinsey, 2002) أن المستثمرون في مختلف دول العالم أقروا بأن السعر الذي يقبلون دفعة للحصول على أسهم شركات تمارس الحوكمة بكفاءة أفضل أعلى من السعر الذي يدفعونه لأسهم شركات تمارس الحوكمة بكفاءة أقل. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك وأثره في تحسين نوعية ممارسة مجلس الإدارة، وتحسين أداء البنوك، ورفع القدرة على المنافسة، ورفع قيمة البنك، وتعزيز ثقة أصحاب المصالح الآخرين في البنك. كما تساهم الحوكمة في تحسين المناخ الاستثماري، وتفعيل أداء السوق المالي وتوسيعه، ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد من خلال رفع ثقة المتعاملين بالبنك، وتعزيز قدرة البلد على مواجهة الأخطار. كما تساهم هذه الدراسة في الحث على القيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتركز في التعرف على مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ ضمان وجود إطار فعال للحاكمية.

2- الوقوف على مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ حماية حقوق المساهمين.

3- بيان مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ المساواة بين المساهمين.

4- الوقوف على مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ مراعاة أصحاب المصالح.

5- التعرف على مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ الإفصاح والشفافية.

6- بيان مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وحسب مبادئ حوكمة الشركات التي بينتها المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ودليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة:

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ حماية حقوق المساهمين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ المساواة بين المساهمين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ مراعاة أصحاب المصالح عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
5- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ الإفصاح والشفافية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الدراسات السابقة

1- دراسة (الشيخ، 2012)، بينت النتائج وجود أساس لمبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية ولكن ليس بالشكل المطلوب. احتل مبدأ الإفصاح والشفافية المرتبة الأولى في التأثير على سعر السهم، تلاه مبدأ حماية حقوق المساهمين، ثم مبدأ المساواة بين المساهمين، ثم مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ثم مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة، وأخيراً مبدأ دور أصحاب المصالح.
2- دراسة (الشحادات وعبد الجليل، 2012)، بينت أن المستثمرون المؤسسون في الأردن أقروا بوجود أهمية لمبادئ الحوكمة المؤسسية في تحديد قيمة المنشأة واستمراريتها، وأثر ذلك على القرار الاستثماري. وأهتم المستثمرون في الأردن بمستوى إفصاح الشركات المساهمة العامة الأردنية، وبمستوى التزام هذه الشركات بإيجاد آليات للمساواة بين المساهمين والمحافظة على حقوقهم، وبمدى فعالية رقابة مجالس الإدارة.
3- دراسة (محمد، 2012)، بينت أن تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية المصرية له أثر إيجابي على ترشيد قرارات منح الائتمان وعلى توريق الديون، حيث يمكن للبنوك تقليل والتحكم في المخاطر المرتبطة بهذان النشاطان وتقييم وتحسين كفاءة إدارة المخاطر والرقابة عليها ومزيد من الشفافية والإفصاح، مما يعطي ثقة أكبر في مجلس الإدارة لهذه البنوك من جانب المتعاملين معها سواء المستثمرين الحاليين والمرتقبين والعملاء وحملة السندات... الخ عن غيرها من البنوك التي لا تطبق آليات وركائز الحوكمة.
4- دراسة (شلبي، 2011)، بينت أن تطبيق حوكمة الشركات هو تأكيد وزيادة موثوقية ومصداقية القوائم المالية وإحكام الرقابة عليها للارتقاء بمفهوم جودة المعلومات المحاسبية. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مجتمعة وتحقيق جودة التقارير المالية للمعلومات المحاسبية.
5- دراسة (محمد، 2011)، بينت أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المصرية، تضفي الثقة على المعلومات المنشورة بالقوائم المالية. تعدد الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات يؤدى إلى جودة الأرباح المحاسبية ومن ثم جودة المعلومات المحاسبية.
6- دراسة (عمرو، 2010)، بينت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق لمعايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية بشكل متوسط. وهناك علاقة ارتباط قوية بين الفاعلية والكفاءة من جهة، ومعايير الحوكمة من جهة أخرى.
6- دراسة (العزايزة، 2009)، بينت أن البنوك الفلسطينية تلتزم بمعايير وإرشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية. هناك اهتمام من قبل القائمين على إدارة تلك البنوك بتطبيق معايير الحوكمة.

7- دراسة (أبو حمام، 2009)، بينت أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثير كبير في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، كما أن ثقافة الحوكمة انعكس بشكل رئيس على تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها.

8- دراسة (أبو موسى، 2008)، بينت أن الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين تلتزم بأربعة مبادئ من مبادئ الحوكمة، وهي: مبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ المساواة بين المساهمين ومبدأ الشفافية والإفصاح، ومبدأ فعالية مجلس الإدارة. لا تلتزم الشركات بمبدأ ضمان وجود إطار فعال للحاكمية ومبدأ دور أصحاب المصالح.

9- دراسة (جودة، 2008)، بينت أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة كبيرة وأن تطبيق تلك المبادئ يؤثر إيجاباً على مؤشرات أداء البنك.

10- دراسة (قباجة وأخرون، 2008)، توصلت بأن الحوكمة وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركة المساهمة بطريقة تحمي المستثمرين، وتساعدهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية. وأنها ليست وسيلة للبقاء وإنما إستراتيجية للازدهار تحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات والاقتصاديات من خلال الأثر المحتمل للحوكمة على الأداء المالي للشركات ودورها في خفض تكاليف الوكالة.

الإطار النظري

أدت العولمة، والتقدم السريع في وسائل الاتصالات الحديثة، إلى خلق جو جديد من التنافس على المستويين المحلي والخارجي بالنسبة للشركات العاملة في فلسطين. وفي السنوات الأخيرة، أصدرت السلطة الوطنية الفلسطينية عدداً من التشريعات المنظمة لعمل القطاع الخاص، مثل: قانون سلطة النقد، وقانون المصارف، وقانون تشجيع الاستثمار، وقانون هيئة سوق رأس المال، وقانون الأوراق المالية، وقانون مزاولة مهنة تدقيق الحسابات، وقانون التأمين، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون ضريبة الدخل، وقانون مكافحة غسيل الأموال وقانون سنة 2008م بشأن تعديل قانون الشركات. وقد احتوت هذه التشريعات على عدد من النصوص التي تدخل ضمن قواعد الحوكمة المعمول بها دولياً. وفي الاتجاه ذاته، فقد ارتأت هيئة سوق رأس المال، وبعد التنسيق المباشر مع بورصة فلسطين للأوراق المالية، وسلطة النقد، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، تم وضع قواعد لحوكمة الشركات في فلسطين، نظراً لأهميتها للاقتصاد الفلسطيني، وبخاصة أن هذا الموضوع شهد في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الدول المختلفة في العالم، ومن قبل المؤسسات الدولية.

كما حازت مبادئ تطبيق الحوكمة على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة مثل: المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بورصة الأوراق المالية بنيويورك، بنك التسويات الدولي (BIS)، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO)، كما انتقل مفهوم الحوكمة من إدارة الدولة إلى الشركات المساهمة العامة، إضافةً إلى مؤسسات المجتمع المدني كالنقابات المهنية والجمعيات الخيرية وغيرها، وحظي مفهوم الحوكمة بجدل واسع بين الكتاب في كافة مناحي الحياة، كلٍ حسب اهتمامه وتخصصه.

وفي 2006م تولت لجنة بازل مهمة صياغة معايير لحوكمة المؤسسات المصرفية استناداً إلى المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وسعت لجنة بازل من خلال المعايير التي أصدرتها إلى مراعاة

خصوصية العمل المصرفي، حيث شملت هذه المعايير عدداً من الاعتبارات الخاصة بالعمل المصرفي مثل حقوق المودعين وإدارة المخاطر، كما أولت اهتماماً كبيراً بمعايير الرقابة الداخلية في المصارف.

وهناك عدة تعريفات لحوكمة الشركات، منها:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات على أنها"مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وأصحاب المصالح الأخرى. وتوفر حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة، ووسائل تحقيقها إضافةً إلى مراقبة الأداء. يجب أن توفر الحوكمة الجيدة للشركات حوافز لمجلس الإدارة وللإدارة من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة ومساهميها، كما يجب أن تشمل الحوكمة الرقابة الفعالة"(www.pma.ps, 2013 سلطة النقد الفلسطينية).

وعرفت الحوكمة بأنها"مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الأساليب التي تستخدم لإدارة الشركة وتوجيه أعمالها لضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة. وعرفت بأنها تطبيق ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بالشركات، كما يشير إلى القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة"(شلبي، 2011: 529).

كما عرف (Velury, et. al., 2005) الحوكمة المؤسسية على أنها"آليات وإجراءات الجهات ذات العلاقة لمراقبة أداء إدارة الشركة".

بينما عرف لجنة بازل للرقابة المصرفية، حوكمة المصارف بأنها:"الطرق التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المصرف من قبل مجلس إدارته والإدارة التنفيذية، والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بما يلي:

1- وضع الأهداف المؤسسية.
2- إدارة أعمال المصرف اليومية.
3- الإيفاء بواجب المساءلة أمام المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل الجهات الرقابية والحكومات.
4- توفيق النشاط والسلوك المؤسسي مع افتراض أن المصارف ستعمل بطريق آمنة وسليمة وبالتماشي مع القوانين والأنظمة النافذة.
5- حماية مصالح المودعين.

أهمية الحوكمة للجهاز المصرفي:

في ظل العولمة وجعل العالم قرية صغيرة، تعتبر الحوكمة الفاعلة والجيدة من الأمور المهمة التي تساهم في تحقيق الشفافية وتوفرها في الوقت المناسب في المؤسسات الحكومية، وتؤمن للجمهور حق الإطلاع على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تحدد بشكل واضح توزيع المسؤوليات بين الهيئات المتخصصة في مجال الرقابة والتنظيم بحيث تكون متوافقة مع دولة القانون ونصوصه، كما تحسن الحوكمة من نوعية وكفاءة القيادة في الدوائر الحكومية ومن جودة إنتاجها وخدماتها، كما أنها تساعد في تحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته (عمرو، 2010: 25). كما تعاظمت في الآونة الأخيرة وبشكل كبير

أهمية الحوكمة وذلك سعياً نحو تحقيق عدة أهداف منها التنمية الاقتصادية والحصافة القانونية والرفاهية الاجتماعية لجميع الاقتصاديات والمجتمعات المطبقة لها. حيث إن الممارسات السليمة للحوكمة تساعد في دعم الأداء، وزيادة القدرة التنافسية، وإيجاد الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، وتحسين الاقتصاد.

وتعد الحوكمة أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام مصرفي آمن وفعال، فعلى الرغم من أن الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة ومؤشرات أداء المصارف (مثل الربحية)، إلا أنه من الثابت وجود علاقة عكسية واضحة بين جودة الحوكمة وحالات تعثر المصارف. كما أن الالتزام بمعايير الحوكمة الجيدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التالية (www.pma.ps, 2013 سلطة النقد الفلسطينية):

1- الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره.
2- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليه.
3- حماية حقوق المودعين والمساهمين.
4- تنمية الاستثمارات وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح.
5- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي.
6- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام.
7- متطلب سابق لتطبيق المعايير والاتفاقيات الدولية.

أهداف وضع مبادئ حوكمة المصارف في فلسطين:

لقد عملت سلطة النقد منذ عام 2002م على إعداد دليل متكامل لمبادئ ومعايير الحوكمة الجيدة في المصارف، وتتميز المبادئ التي وضعت في هذا الدليل بالمرونة التي تسمح بتطبيقها على المصارف العامة في فلسطين على اختلاف أحجامها وهياكلها والنشاطات التي تقوم بها. ويندرج هذا الدليل ضمن جهود سلطة النقد الرامية إلى وضع قواعد الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين موضع التنفيذ، وإلى تحسين وتطوير أداء المصارف بما يتوافق مع الممارسات الدولية في مجال الحكم المؤسسي الجيد. ولهذا قامت سلطة النقد بصياغة هذا الدليل ليحقق الأهداف التالية:

1- تعزيز وعي المصارف بموضوع الحكم الجيد وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه.
2- وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية الواردة في القوانين ذات الصلة.
3- توفير إرشادات للمصارف حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات الدولية لإدارة المصارف.

نطاق تطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات:

تنطبق قواعد الحوكمة على الشركات التي تنطوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها. وعليه، تسري مدونة قواعد حوكمة الشركات على الشركات المساهمة العامة (المدرجة وغير المدرجة)، وبورصة

فلسطين للأوراق المالية، وشركات الرهن العقاري، وشركات التأجير التمويلي، وشركات الأوراق المالية. مع الإشارة إلى ضرورة مراعاة مبادئ الحوكمة الصادرة لقطاعات معينة عن الجهات الرقابية المختصة عند تطبيق الشركات ذات العلاقة لهذه المدونة.

مبادئ حوكمة الشركات:

وضعت المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1999م وتم مراجعتها وتعديلها في عام 2004م لتشمل آخر المستجدات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة، وهذه المبادئ هي (www.oecd.org) (الشحادات وعبد الجليل، 2012: 3- 4):

1- مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة: يتم من خلال توفير المتطلبات القانونية وتوزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات لكل وظيفة، ووضوح وموضوعية آليات اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والرقابة عليها.
2- مبدأ دور وحقوق المساهمين: تتضمن حق تحويل الملكية ونقلها، ووجود طرق مضمونة لتسجيل الأسهم، والحصول على المعلومات الملائمة بالوقت المناسب، والمشاركة في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وحق المشاركة في القرارات التي تؤثر على الشركة (إصدار أسهم، تمويل من الأصول)، وحق استلام دعوة اجتماع، وحق توجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة.
3- مبدأ المعاملة العادلة لحملة الأسهم: ينص على تساوي حقوق المساهمين في الإصدارات الجديدة والمعلومات عنها، وحماية حقوق الأقلية مع أي تصرفات تنتج عن كبار المساهمين.
4- مبدأ مراعاة أصحاب المصالح: يتم من خلال احترام حقوقها التي تنشأ بموجب القانون أو الاتفاق التعاقدي. وتعويض الجهات ذات العلاقة في حال الإضرار بمصالحهم بسبب نشاط الشركة. وتزويد الأطراف ذات العلاقة بالحوكمة بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، وإيجاد قنوات اتصال بين موظفي الشركة أو ممثليهم مع إدارة الشركة.
5- مبدأ الإفصاح والشفافية: تتم من خلال إعداد البيانات والإفصاح عنها وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، ومتطلبات الإبلاغ المالي، والتدقيق على أعمال الشركة من مدققين خارجيين مؤهلين. كما تشمل الشفافية إفصاحات المركز المالي للشركة ونتيجة أعمالها، وأهداف المنشأة، وكبار المساهمين ونسبة مساهماتهم، وسياسات التعيين والرواتب والتعويضات للموظفين، والأخطار المتوقعة والالتزامات العرضية واحتمال تحققها.
6- مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة: تقع على مجلس الإدارة مسؤوليات كبيرة من حيث الإطلاع التام وبذل العناية المهنية، والقدرة على الاجتهاد لتحقيق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين، والاستقلالية والعدالة في اتخاذ القرار. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة مراجعة استراتيجيات الشركة وخططها وسياساتها في إدارة المخاطر، ومراقبة تنفيذ أعمال الشركة وتصحيح المسار كلما لزم الأمر، وتعيين الإدارة التنفيذية ومراقبة أدائها.

مقومات حوكمة الشركات:

هناك عدة مقومات للحوكمة هي (مطر، 2003) و(عمرو، 2010: 29):

1- وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق الدول وواجباتها، مثل فرض الضرائب بجميع أنواعها، في المقابل على الدولة حقوق للمجتمع ومنها الخدمات التعليمية والصحية، ودعم المواد التموينية... الخ.
2- وجود رؤية واضحة تحدد معالم إستراتيجية الدولة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤيا وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
3- وجود نظام لمحاسبة المسؤولية يعمل على توفير المؤشرات المالية وغير المالية التي تستخدم كمعيار للمسائلة وتقويم الأداء في الدوائر الحكومية.
4- وجود خطة تدقيق ولجنة تدقيق داخلي لها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على الأعمال المحاسبية للدوائر الحكومية وتنظيم العلاقة مع المدققين الخارجيين.
5- وجود نظام فاعل للتقارير يتسم بالشفافية وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الدوائر الحكومية لإداراتها ولجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة ممن يستخدمون البيانات المالية.

مزايا حوكمة الشركات:

من أهم مزايا حوكمة الشركات ما يلي (حبوش، 2007: 30):

الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science, SPSS)الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2- البيانات الثانوية: مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بمدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة (Convenience Sample) وهي العينة التي يتم فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس الملاءمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبانة عليهم من داخل المصارف، وقد تم توزيع 35 إستبانة، واسترد 31 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانة واحدة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 30 استبانة.

أداة الدراسة:

تم مراجعة أدبيات حوكمة الشركات وذلك من خلال الكتابات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي كان لها الأثر الفعال في تصميم الاستبانة، ومن أبرزها مبادئ حوكمة الشركات التي بينتها المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ودليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، ولقد تم تقسيم الاستبانه إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول**: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات.
- **القسم الثاني:** تتناول مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات ويتكون من 6 محاور وهي على التوالي:

أولاً: مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحاكمية، ويتكون من (12) فقرات.

ثانياً: مبدأ حماية حقوق المساهمين، ويتكون من (5) فقرات.

ثالثاً: مبدأ المساواة بين المساهمين، ويتكون من (7) فقرات.

رابعاً: مبدأ مراعاة أصحاب المصالح، ويتكون من (7) فقرات.

خامساً: مبدأ الإفصاح والشفافية، ويتكون من (10) فقرات.

سادساً: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ويتكون من (8) فقرات.

وقد تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حُددت اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي (Five Point Likert Scale) وذلك على النحو التالي:

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الوزن النسبي	5	4	3	2	1
الوزن المئوي	81- 100	61- 80	41- 60	21- 40	0- 20

وقد تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء إضافة إلى عرضها على بعض مديري المصارف العاملة في قطاع غزة. وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية.

وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لجميع فقرات الإستبانه (0.9367)، وقيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.954) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع. وقد بين (Sekaran, 2005) أن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (60٪) فأكثر وأن القيمة التي تزيد عن (90٪) فهي ممتازة. وهذا يعنى إمكانية اعتماد نتائج الإستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة. والصدق البنائي للإستبانة يشير إلى أن معامل الارتباط يتراوح بين 0.792 و0.900 وهذا يبين أن محتوى كل متغير من متغيرات الإستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة، وتبين أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

كما تم استخدام اختبار كولمجوروف- سمرنوف(Kolmogorov-Smirnov Test (K-S لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وقد بينت نتائج الاختبار أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات، اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)، اختبار One sample T-test، اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA، اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) واختبار T في حالة عينتين (T-Test).

- **الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية:**

خصائص وسمات عينة الدراسة:

1.المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (1) أن 60٪ من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي"بكالوريوس"، و40٪ من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي"ماجستير". وهذا دليل على أن غالبية المبحوثين على درجة عالية من المستوى العلمي، وهذا يطمئن الباحث لقدرة غالبية المبحوثين على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها وتزويده بالمعلومات اللازمة، كما أن المؤهل العلمي مؤشر على قدرة وكفاءة المبحوثين.

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	18	60.0
ماجستير	12	40.0
المجموع	**30**	**100.0**

2.التخصص:

يبين جدول رقم (2) أن 53.3٪ من عينة الدراسة متخصصين"محاسبة"، و16.7٪ من عينة الدراسة متخصصين"إدارة أعمال"، و20.0٪ من عينة الدراسة متخصصين"علوم مالية ومصرفية"، و10.0٪ من عينة الدراسة متخصصين"تخصصات أخرى، مثل: الاقتصاد والكمبيوتر". ومن الملاحظ ارتفاع نسبة ذوي اختصاص المحاسبة ويرجع هذا الارتفاع لطبيعة عمل المصارف والحاجة الماسة لتخصص المحاسبة.

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	16	53.3
إدارة أعمال	5	16.7
علوم مالية ومصرفية	6	20.0
أخرى	3	10.0
المجموع	**30**	**100.0**

3.المستوى الوظيفي:

يبين جدول رقم (3) أن 26.7٪ من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم"محاسب"، و36.7٪ من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم"رئيس قسم"، و30.0٪ من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم"مدير فرع"، و6.7٪ من عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم"مدقق داخلي". مما يدعم الثقة في المعلومات المجمعة والمقدمة من قبل المبحوثين.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
محاسب	8	26.7
رئيس قسم	11	36.7
مدير فرع	9	30.0
مدقق داخلي	2	6.7
المجموع	**30**	**100.0**

4. **عدد سنوات الخبرة:**

يبين جدول رقم (4) أن 60٪ من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم في مجال العمل المصرفي أكثر من 10 سنوات، وهذا مؤشر على أن المبحوثين لديهم الخبرة الجيدة في مجال عملهم.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6.7
من5 إلى أقل من 10سنوات	10	33.3
من10 إلى أقل من 15سنة	9	30.0
15 سنة فأكثر	9	30.0
المجموع	**30**	**100.0**

❖ **تحليل واختبار فرضيات الدراسة:**

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 2.05 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60٪)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي - 2.05 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60٪)، وتكون آراء العينة في الفقرة متوسطة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

الفرضية الرئيسة:

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تساوي 3.95، والوزن النسبي يساوي 79.00٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط"60٪"وقيمة t المحسوبة تساوي 9.784 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.05، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.532، مما يدل على أن البنوك الفلسطينية تلتزم بمبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ، 2012) في البيئة الفلسطينية.

جدول رقم (5) تحليل فقرات المحور الأول (مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	ترتبط دائرة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة مباشرة.	4.10	0.960	82.00	6.279	0.000
2	تعمل لجنة التدقيق الداخلي المكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بدرجة فاعلة.	3.93	0.828	78.67	6.176	0.000
3	يفصح البنك عن وجود دليل مكتوب للجنة التدقيق.	3.83	0.834	76.67	5.473	0.000
4	توجد لجنة مختصة لدراسة وتقييم نظام المكافآت والحوافز.	3.33	0.922	66.67	1.980	0.057
5	توجد لدى البنك ميثاق سلوك مهني.	3.97	0.615	79.33	8.610	0.000
6	توجد دائرة متخصصة بمتابعة تقويم المخاطر في البنك.	3.87	1.074	77.33	4.419	0.000
7	الهيكل التنظيمي في البنك يقوم على الفصل بين الوظائف المهمة (مدير عام، رئيس تنفيذي، ...)	3.97	0.718	79.33	7.370	0.000
8	يوجد لدى البنك نظام مناسب لتوثيق المستندات وحفظها.	4.20	0.847	84.00	7.761	0.000
9	يتم الإفصاح عن الأهداف التشغيلية ونسبة تحقيقها.	3.87	0.629	77.33	7.549	0.000
10	الهيكل التنظيمي في البنك يحدد الصلاحيات والاختصاصات.	3.97	0.718	79.33	7.370	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
11	يتم مسائلة الموظفين عند وضع الأهداف التشغيلية.	4.00	0.830	80.00	6.595	0.000
12	تتوفر لدى البنك المتطلبات القانونية والتنظيمية.	4.37	0.556	87.33	13.462	0.000
	جميع الفقرات	**3.95**	**0.532**	**79.00**	**9.784**	**0.000**

❖ قيمةt الجدولية عند مستوى دلالة"0.05"ودرجة حرية"29"تساوي 2.05

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ حماية حقوق المساهمين عند مستوى دلالة (α≤0.05).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (مبدأ حماية حقوق المساهمين) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي 4.12، والوزن النسبي يساوي 82.40٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط"60٪"وقيمة t المحسوبة تساوي 10.816 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.05، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.567، مما يدل على أن البنوك الفلسطينية تلتزم بمبدأ حماية حقوق المساهمين بدرجة كبيرة جداً عند مستوى دلالة (α≤0.05).

جدول رقم (6) تحليل فقرات المحور الثاني (مبدأ حماية حقوق المساهمين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتوفر لدى البنك آليات مناسبة تمكن المساهمين من الحصول على المعلومات الخاصة باستثماراتهم في الوقت المناسب.	4.03	0.669	80.67	8.464	0.000
2	توجد آليات واضحة تتعلق بحق المساهم بتفويض مساهم آخر بالتصويت نيابة عنه في اجتماع الهيئة العامة.	4.20	0.887	84.00	7.413	0.000
3	يتوفر لدى البنك آليات تؤكد على أن التصويت في اجتماعات الهيئة العامة يتم وفق القوانين والتعليمات المعتمدة.	4.33	0.661	86.67	11.050	0.000
4	توجد آليات تنص صراحةً على حق المساهمين في إضافة أو اقتراح بنود إضافية تناقش في اجتماع الهيئة العامة.	3.87	0.730	77.33	6.500	0.000
5	يحق للمساهمين المشاركة وإعلامهم بشكل كافٍ عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية (مثل: التعديلات في النظام الأساسي –الترخيص بإصدار أسهم).	4.17	0.747	83.33	8.558	0.000
	جميع الفقرات	**4.12**	**0.567**	**82.40**	**10.816**	**0.000**

❖ قيمةt الجدولية عند مستوى دلالة"0.05"ودرجة حرية"29"تساوي 2.05

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ المساواة بين المساهمين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (مبدأ المساواة بين المساهمين) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي 3.82، والوزن النسبي يساوي 76.48٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط"60٪"وقيمة t المحسوبة تساوي 6.432 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.05، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.702، مما يدل على أن البنوك الفلسطينية تلتزم بمبدأ المساواة بين المساهمين بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (7) تحليل فقرات المحور الثالث (مبدأ المساواة بين المساهمين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توجد آليات تؤكد على حق المستثمرين الصغار في التعويض عن الأضرار الناتجة عن سلوك كبار المستثمرين أو عن إدارة البنك.	3.27	1.230	65.33	1.188	0.245
2	توجد آليات تنص صراحة على حق المساهمين جميعهم باختيار أعضاء مجلس الإدارة.	3.97	0.890	79.33	5.950	0.000
3	توجد آليات تنص صراحة على ضرورة استشارة جميع المساهمين من قبل إدارة البنك في حال اتخاذ قرارات تؤثر على مصالحهم.	3.73	1.112	74.67	3.612	0.001
4	توجد آليات تضمن سلامة عملية التصويت والإشراف على فرز الأصوات من خلال جهة محايدة.	4.37	0.669	87.33	11.195	0.000
5	توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في البنك.	4.20	0.925	84.00	7.107	0.000
6	يحظر تداول الأسهم للمطلعين على المعلومات الداخلية.	3.40	1.303	68.00	1.682	0.103
7	يفصح البنك عن التعاملات الخاصة والتي تؤثر على الإدارة.	3.83	0.986	76.67	4.631	0.000
	جميع الفقرات	**3.82**	**0.702**	**76.48**	**6.432**	**0.000**

❖ قيمةt الجدولية عند مستوى دلالة"0.05"ودرجة حرية"29"تساوي 2.05"

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ مراعاة أصحاب المصالح عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (مبدأ مراعاة أصحاب المصالح) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع تساوي 3.74، والوزن النسبي يساوي 74.76٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط"60٪"وقيمة t المحسوبة تساوي 5.913 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.05، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.684، مما يدل على أن البنوك

الفلسطينية تلتزم بمبدأ مراعاة أصحاب المصالح بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العزايزة، 2009).

جدول رقم (8) تحليل فقرات المحور الرابع (مبدأ مراعاة أصحاب المصالح)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يعمل البنك على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.	4.20	0.714	84.00	9.200	0.000
2	توجد آليات تمكن الموظفين من إيصال وجهات نظرهم للإدارة العليا.	3.83	0.913	76.67	5.000	0.000
3	توجد تعليمات مكتوبة تنص على ضرورة تحمل الإدارة التنفيذية للمسؤولية عند إلحاق أي ضرر مادي أو معنوي بالمجتمع.	3.50	0.900	70.00	3.042	0.005
4	توجد ضمانات تحمي حقوق الموظفين عند نشوء خلاف مع الإدارة.	3.50	0.974	70.00	2.812	0.009
5	توجد آليات تضمن حق تعويض الأطراف المختلفة عن أي أضرار تنتج عن سوء الإدارة.	3.40	1.221	68.00	1.795	0.083
6	توجد آليات تضمن حق جميع الأطراف في الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة.	3.80	0.761	76.00	5.757	0.000
7	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشأ بموجب القانون أو الاتفاق التعاقدي.	3.93	0.828	78.67	6.176	0.000
	جميع الفقرات	**3.74**	**0.684**	**74.76**	**5.913**	**0.000**

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05"و درجة حرية "29"تساوي 2.05

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ الإفصاح والشفافية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (مبدأ الإفصاح والشفافية) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس تساوي3.99، والوزن النسبي يساوي 79.87٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط"60٪"وقيمة t المحسوبة تساوي 9.175 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.05، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن البنوك الفلسطينية تلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العزايزة، 2009).

جدول رقم (9) تحليل فقرات المحور الخامس (مبدأ الإفصاح والشفافية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تصدر التقارير المالية ضمن حدود الوقت حسب تعليمات هيئة الأوراق المالية.	4.17	0.834	83.33	7.663	0.000
2	يفصح البنك عن المخاطر المتوقعة.	3.73	0.785	74.67	5.117	0.000
3	يفصح البنك عن خططه المالية المستقبلية.	3.97	0.809	79.33	6.547	0.000
4	يتم الإفصاح عن أسعار الأسهم ضمن التقارير المالية المنشورة للبنك.	4.07	0.868	81.33	6.728	0.000
5	يفصح البنك عن حجم الالتزامات العرضية وفرص تحققها.	3.83	0.747	76.67	6.113	0.000
6	يتم إظهار جميع البنود خارج الميزانية.	4.27	0.583	85.33	11.894	0.000
7	يتم الإفصاح عن الخطط المتعلقة بالتوظيف والتعيين وتطوير الموارد البشرية.	3.37	0.890	67.33	2.257	0.032
8	يتم عرض البيانات المالية بشكل يسهل عملية التحليل المالي.	4.20	0.664	84.00	9.893	0.000
9	يراعي البنك الإفصاح الكافي والعادل في البيانات المالية اللازمة للمستثمرين.	4.13	0.776	82.67	7.999	0.000
10	يفصح البنك عن أعماله التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية	4.20	0.847	84.00	7.761	0.000
	جميع الفقرات	**3.99**	**0.593**	**79.87**	**9.175**	**0.000**

❖ قيمةt الجدولية عند مستوى دلالة"0.05"ودرجة حرية"29"تساوي 2.05

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس (مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة) حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس تساوي 4.01، والوزن النسبي يساوي 80.17٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط"60٪"وقيمة t المحسوبة تساوي 10.977 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.05، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.503، مما يدل على أن البنوك الفلسطينية تلتزم بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بدرجة كبيرة جداً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دارسة (العزايزة، 2009).

جدول رقم (10) تحليل فقرات المحور السادس (مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	عدد أعضاء مجلس الإدارة مناسب لأداء مهامه.	3.97	0.765	79.33	6.922	0.000
2	يراعى أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من ذوي السيرة والسمعة الحسنة.	4.33	0.661	86.67	11.050	0.000
3	تتوفر المؤهلات العلمية والعملية لدى أعضاء مجلس الإدارة.	4.03	0.718	80.67	7.878	0.000
4	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية للمساهمين.	4.20	0.714	84.00	9.200	0.000
5	يتكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية في البنك.	4.30	0.651	86.00	10.933	0.000
6	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية بشكل منتظم.	4.30	0.794	86.00	8.963	0.000
7	هناك حالات استقالة أو إنهاء خدمات لأعضاء مجلس الإدارة.	2.90	1.242	58.00	-0.441	0.662
8	يحصل أعضاء مجلس الإدارة على مكافآت مناسبة.	4.03	0.850	80.67	6.656	0.000
	جميع الفقرات	**4.01**	**0.503**	**80.17**	**10.977**	**0.000**

❖ قيمةt الجدولية عند مستوى دلالة"0.05"ودرجة حرية"29"تساوي 2.05

الفرضية الرئيسة:

تلتزم البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع محاور الدراسة المتعلقة بمدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.94، والوزن النسبي يساوي 78.75٪ وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط"60٪"وقيمة t المحسوبة تساوي 10.514 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.05، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.488، مما يدل على أن البنوك الفلسطينية تلتزم بمبادئ حوكمة المصارف بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جودة، 2008) في بيئة المصارف الفلسطينية.

جدول رقم (11) تحليل محاور الدراسة مجتمعة

عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
مبدأ حماية حقوق المساهمين	4.12	0.567	82.40	10.816	0.000	1
مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	4.01	0.503	80.17	10.977	0.000	2
مبدأ الشفافية والإفصاح	3.99	0.593	79.87	9.175	0.000	3
مبدأ توفير إطار فعال للحوكمة	3.95	0.532	79.00	9.784	0.000	4
مبدأ المساواة بين المساهمين	3.82	0.702	76.48	6.432	0.000	5
مبدأ مراعاة أصحاب المصالح	3.74	0.684	74.76	5.913	0.000	6
جميع المحاور	**3.94**	**0.488**	**78.75**	**10.514**	**0.000**	

النتائج والتوصيات

النتائج:

1- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$).
2- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ حماية حقوق المساهمين بدرجة كبيرة جداً عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$).
3- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ المساواة بين المساهمين بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$).
4- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ مراعاة أصحاب المصالح بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$).
5- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ الإفصاح والشفافية بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$).
6- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بدرجة كبيرة جداً عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$).
7- تلتزم البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة المصارف بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
8- معظم المبحوثين على درجة عالية من التأهيل العلمي (بكالوريوس وماجستير)، كما أن المؤهل العلمي مؤشر على قدرة وكفاءة المبحوثين.
9- تنوع المسمى الوظيفي يدعم الثقة في المعلومات المجمعة والمقدمة من قبل المبحوثين. كما أن المبحوثين لديهم الخبرة الجيدة في مجال العمل المصرفي.

التوصيات:

1- ضرورة قيام الجهات الرقابية في الدولة الممثلة في بورصة فلسطين وسلطة النقد بالمزيد من الدور الرقابي على مؤسسات الدولة.
2- دعوة الجامعات إلى طرح مساق مكمل يتناول حوكمة الشركات في كليات التجارة والقانون، لدعم الطالب الفلسطيني قبل دخوله سوق العمل بمستوى عالٍ من الثقافة في موضوع حوكمة الشركات.
3- ضرورة قيام الجمعيات المهنية وكليات التجارة بعمل برامج تدريبية وعقد ورشات عمل لنشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها.
4- ضرورة إجراء دراسة تبين العلاقة بين التزام الشركات بمبادئ الحوكمة وسعر السهم.
5- العمل على إنشاء معهد متخصص في حوكمة الشركات يرصد التغيرات في بيئة الأعمال ويساعد في نشر ثقافة الحوكمة ونقل التجارب الخارجية إلى فلسطين للاستفادة منها.
6- ضرورة إجراء دراسة حول أثر حوكمة الشركات على مهنة المحاسبة والتدقيق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1) أبو حمام، ماجد، (2009)، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

2) أبو موسى، أشرف، (2008)، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

3) دهمش، نعيم، وأبو زر، عفاف، (2003)، تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك الأردنية، (23): 27- 30.

4) سلطة النقد الفلسطينية، (2009)، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.

5) الشحادات، محمد، وعبد الجليل، توفيق، (2012)، أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (1): 1- 21.

6) الشيخ، عبد الرزاق حسن، (2012)، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم: دارسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

7) شلبي، عزة حلمي، (2011)، مدخل مقترح للقياس الكمي لآليات الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1 (3): 521- 578.

8) عمرو، بيان، (2020)، مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين.

9) العزايزة، ممدوح محمد، (2009)، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

10) جودة، فكري، (2008)، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية: دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

11) قباجة، عدنان، وحامد، مهند، والشقاقي، إبراهيم، (2008)، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين.

12) المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية OECD، (2004)، دليل مبادئ الحاكمية المؤسسية.

13) محمد، عبد الرحمن، (2011)، نموذج مقترح لقياس أثر آليات الحوكمة على جودة الأرباح المحاسبية بالقوائم المالية لشركات المساهمة المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 50: 95- 149.

14)محمد، أمجد حسن، (2012)، أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2 (3): 601- 717.

15)مطر، محمد، (2003)، دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي المهني الخامس، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1) Al-Najjar, Dania, (2007), Direct and Indirect Determinants of Transparency, Corporate Governance and Firm Value, Master Thesis, Yarmok University. Jordan.
2) Mickinsey and Company, (2002), Global Investor Opinion Survey: key Findings: Mickinsey and Company.
3) Sekaran, Uma, (2005),"Research Methods For Business With SPSS 13.0 Set", (4th ed.), New York: John Wiley and Sons.
4) Velury U., Tom Frank and Johan Adms, (2005), Corporate Governance and Control Role, Harvard Business Review, 75 (2): 98-121.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

www.pma.psسلطة النقد الفلسطينية

www.oecd.org المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية

مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة

إعداد

د. سعيد علاونه   د. نصر عبد الكريم

ملخص

هنالك اهتمام كبير بقضايا الحوكمة في المجتمع الفلسطيني، سواءً من قبل المسؤولين في المؤسسات الحكومية، أو من مؤسسات المجتمع المدني، أو الشركات على اختلاف أنواعها. ومن المؤكد بأن أحد الأسباب الرئيسية لهذا الاهتمام هو الالتزام العميق الذي تبديه مختلف شرائح المجتمع الفلسطيني بمبادئ الديمقراطية والاقتصاد الحر. ولذلك جاءت هذه الدراسة لإستكشاف درجة التزام الشركات المساهمة المدرجة بالسوق المالي بالقواعد الالزامية للحوكمة على الاقل. تم اجراء الدراسة على عينة من الشركات تكونت من (26) شركة. تم مراجعة التقارير المالية للعينة خلال فترة الدراسة (2010- 2011) بالاضافة الى توزيع استبانة للقواعد الالزامية للحوكمة. تم استخدام اسلوب الاحصاءات الوصفية والتكرارات النسبية لتحليل المعلومات التي تم جمعها من الشركات. اظهرت نتائج الدراسة التزام جيد من قبل الشركات بالقواعد الالزامية المتعلقة بإجتماعات مجلس الادراة وحقوق المساهمين. هناك ضعف في التزام الشركات بتعليمات الحوكمة المتعلقة بمجلس الادراة والادارة التنفيذية خصوصا من حيث ان المدير العام هو رئيس مجلس الادراة، وجود نظام للتقييم اداء مجلس الادراة، نظام لتبيان تعارض المصالح، كما ان ثلثي الشركات لا يوجد عضو مستقل او يمثل صغار المساهمين في مجلس الادراة. كما اظهرت الدراسة ان هناك التزام من قبل الشركات بمتطلبات التدقيق بشكل عام، بينما كان هناك ضعف في ان اكثر من ثلث الشركات لا يوجد بها لجنة تدقيق، ان المدقق الداخلي يعين بقرار من المدير العام وليس مجلس الادراة. ويصي البحاثان بضرورة توحيد الجهات الرقابية المشرفة على السوق المالي، العمل على تعزيز الالتزام بمتطلبات الحوكمة من خلال اصدارها كقانون من جهة، و عقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في ادراك الشركات والمجتمع بأهمية الحوكمة التزام بقواعدها من جهة اخرى.

مقدمة

تعتبر حوكمة الشركات من اهم المواضيع التي ظهرت في عالم المال والاقتصاد في العصر الحديث وخصوصا بعد الفشل المالي الذي اطاح بعدد من الشركات الكبرى. تهتم حوكمة الشركات بتنظيم العلاقة المالية والادارية بين ادارة الشركات وحاملي الاسهم والاطراف ذات العلاقة من جهة، والجهات التنظيمية او الحكومية المنظمة لعمل هذه الشركات من جهة اخرى، بشكل يحقق النفع لجميع الاطراف. كما توفر الحوكمة قواعد وتعليمات تساعد في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل الشركة بشكل خاص، الامر الذي ينعكس بدوره على ارتفاع مستوى الشفافية والتنظيم في هذه الشركات.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة فى العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة فى أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التى شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا فى عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. فقدة تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يعتمد بشكل اساسي على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد ساعد ذلك الى اتساع حجم الشركات والتوجه الى ان تكون هذه الشركات على مستوى العالم. ونتيجة لهذا التوجه ولطبيعة ادارة الشركات العالمية الكبرى والى انفصال الملكية عن الإدارة شرعت تلك المشروعات فى البحث عن مصادر للتمويل اقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين والى وقوع كثير من الشركات فى أزمات مالية ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا فى أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتى أنرون وورلد كوم فى الولايات المتحدة فى عام 2001 وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة للعمل على تقليل الخطر وتحقيق مزيد من الشفافية وتحسين اداء الشركات على المستوى الادارة وتنظيم العلاقة بين الادارة التنفيذية للشركة والمستثمرين والاطراف ذات العلاقة المستفيدة من عمل هذه الشركات.

وفي فلسطين وعلى اعتبار ان تجربة الشركة المساهمة العامة والسوق المالية متواضعة، حيث بدأت او جلسات التداول في سوق فلسطين للاوراق المالية مع بداية عام 1997 ونظرا لحداثة السوق وتماشيا مع التطر المالي والاداري الحاصل في العالم بشكل عام والى التطورات المالية والتنظيمية في فلسطين والتي تخص السوق المالي بشكل عام تم تأسيس هيئة الاوراق المالية الفلسطينية في عام 2005 والتي انيط بها مهمة مراقبة وتنظيم قطاع الاستثمار في راس المال من شركات تأمين، ورهن عقاري، وتأجير تمويلي، سوق مالي. ولتحقيق الرقابة وزيادة الشفافية في اداء السوق رأس المال في فلسطين تم صياغة واعداد مدونة لحوكمة الشركات في بداية عام 2008 من خلال اللجنة الوطنية الفلسطينية للحوكمة، حيث تضمنت هذه المدونة مجموعتان من القواعد. تمثلت المجموعة الاولى بقواعد الزامية يتوجب على الشركات الفلسطينية المساهمة

العامة والمدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية الالتزام بها بشكل الزامي. بينما تمثل المجموعة الثانية قواعد يكون الالتزام بها من قبل الشركات اختياري.

1. 2 مشكلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة استكشاف وفحص مدى التزام الشركات الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية بالقواعد الاساسية الالزامية الواردة في المدونة الصادرة عن هيئة الاوراق المالية الفلسطينية من جهة والتعرف على المشاكل التي تواجه هذه الشركات في تطبيق والالتزام بالقواعد الالزامية للمدونة.

3.1 أهداف الدراسة

استهدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إجراء تقييم لأوضاع الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. وتتضمن عملية التقييم المحاور والمؤشرات الرئيسية التالية:

- تقييم مدى التزام الشركات بالقواعد الازامية الرئيسية الواردة في مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية.
- التعرف على المشكلات والعقبات التي تعيق التزام الشركات بمبادئ الحوكمة.
- استكشاف الأسباب التي تعيق بعض الشركات المساهمة العامة من الإدراج في بورصة فلسطين، برغم أن ذلك متطلب إلزامي بحكم القانون.

4.1 منهجية الدراسة

استخدم الباحثان مهنجية متعارف عليها في مثل هذا النوع من الدراسات تقوم على ما يلي:

1. مراجعة التقارير المالية الصادرة عن الشركات المساهمة عينة الدراسة.
2. استخدم الباحثان «استبانة» (Questionnaire) تتضمن مؤشرات التقييم الرئيسية، والتي تستند لمدونة الحوكمة وقانون الشركات والتشريعات الأخرى ذات العلاقة. وقد تم توزيع الاسبانة على عينة مكونة من (26) شركة التي استوفت الشروط التالية:

اولا: توفرت تقاريرها المالية المدققة خلال سنوات الدراسة.

ثانيا: مضى على ادراجها سنة واحدة على الاقل من تاريخ 2009 اي ان ادراجها في السوق كان قد تم قبل عام 2008.

3. تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي في هذه الدراسة لتحليل بيانات الاستبيان خصوصا التكرار النسبي، وCross Tabulation (الترابط) لبعض المتغيرات.
4. ولقد تم استثاء الشركات المالية لانها تخضع لمدونة حوكمة صادرة عن سلطة النقد الفلسطينية.

2. الاطار النظري والدراسات السابقة

أن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيس والأساس هو نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات كفوءة ذات خبرة ومهارة متميزة، أي عدم الأخذ بمبدأ الحاكمية (الحكم الرشيد للمؤسسات) مما جعل هذه المؤسسات تعلن إفلاسها وتنهار، أو على الأقل تقلص من حصتها السوقية أو تجمد نشاطاتها. وعلى هذا الأساس فقد أدلت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماما متزايداً بموضوع"حاكمية الشركات"أو الحوكمة Corporate Governance حيث تركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وأساس في تنمية اقتصاديات البلدان، لذلك بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة الحوكمة ومفهومها، ومبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها، ومبادئ وخصائص حوكمة الشركات.

2. 1 نشأة الحوكمة ومفهومها

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعتبران أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين الادراة التنفيذية للشركة ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (أبو العطا، 2003).

وقد بدا استخدام مصطلح حوكمة الشركات مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (سليمان، 2006).

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) [1] باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة، وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني (يعقوب ومحمد، 2007).

أما المفوضية الأوربية فقد قامت بتكليف فريق عمل بروكسل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات (Williamson, 1999).

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى انه في عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية (أبو العطا، 2003) ويذكر الرحيلي بأنه هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى مثل

1New York Stock Exchange

لبنان، الأردن، تونس، المغرب وفلسطين حيث تم اصدار مدونة قواعد الحوكمة بها في بداية العام 2008، وبعض دول الخليج الأخرى (الرحيلي، 2005).

وقد وردت تعاريف عديدة عن الحوكمة، إذ تم تعريفها على إنها"**ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها**"أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف المدراء Managers، والمستخدمون Employees، والمجهزون Suppliers، والزبائن Customers، والمراقبون Controllers، وأصحاب المصالح Stakeholders، والمساهمون Shareholders، والمجتمع Society (الشمري، 2008).

كما تم تعريفها على إنها"**مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة**"(Sarker & Mvjvmdar, 2005).

أما مجمع المدققين الداخليين الأمريكي فقد عرفها على إنها"**عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط قيمة للشركة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة تحقيق فعالية الوكالة**"(IIA,2003).

وقد عرفها آل خليفة بأنها"**مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين**"(آل خليفة، 2007).

كما عرفها Cadbury بأنها"**النظام الذي تتم بواسطته توجيه ورقابة الشركة**|"(Cadbury, 2001). أما لجنة Cardon فقد عرفتها في تقريرها الصادر عام 1998 في بلجيكا بأنها"**مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة الشركة**"(Cardon , 1998).

ويرى الباحثان بان الحوكمة توضح كيفية تنظيم العلاقة بين أطراف المنظمة كافة، وتظهر في مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح أي أنها تمثل أسلوباً متميزا في إدارة منظمات الأعمال.

2.2 مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الأسيوية 1997 – 1998 التي أظهرت فشل حوكمة الشركات، وما تلاها من انهيارات لكبريات الشركات في العالم (التميمي، 2008). فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة، إذ أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد والرشوة وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود (Winkler, 1998).

ولحوكمة الشركات أهمية بالنسبة للشركات المساهمة، إذ شهدت المحاسبة في بداية الألفية الثانية أزمة فضائح مالية بدأتها شركة (Enron) حيث كانت أسهمها تباع في بداية عام 2000 بما يزيد عن 90 دولار للسهم الواحد وقد استخدمت الشركة بما يعرف بمصطلح الوحدات ذات الأغراض الخاصة (Special Purpose Entities) بهدف الوصول إلى سوق المال والاحتماء من المخاطر، وترتب على ذلك انخفاض قيمة الأصول الأمر الذي جعل شركة (Enron) تتحمل التزامات اكبر بإصدار أسهم إضافية مما ادى الى انخفاض في قيمة أسهم الشركة وفي نهاية عام 2001 أفصحت الشركة عن خسائر في الربع الثالث وعلى أثرها انخفضت قيمة السهم إلى 33 دولار وتوالت خسارة الشركة إذ أعلنت الشركة عن خسارة بلغت 600 مليون دولار وفي نهاية السنة تقدمت الشركة بإجراءات الإفلاس (الدوغجي، 2009).

وقد حدثت سلسلة من حالات الفشل المالي وفشل التدقيق، إذ شملت شركات (Health South) و (World Com) و (Tyco) والتي ترجع ونتيجة لذلك تم الاهتمام بحوكمة الشركات وتشريع قانون اوكسلي (Oxley) عام 2002 الذي صمم لبناء السوق المالي (شرويدر وآخرون، 2006).

وفي الجانب المحاسبي والرقابي فتتجسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي (ميخائيل، 2005):

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
3. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
5. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ويرى الباحثان بان النقاط أعلاه شخصت الحاجة إلى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين الحوكمة الشركات.

وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالاتي (النواس، 2008):

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
2. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.
3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة(البشير، 2006).

2. 3 مبادئ وخصائص حوكمة الشركات

أن الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات لدراسته وتحليله ومنها صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) [2]. وعموما فان الحوكمة ينعكس أثرها في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل. وترجع أهمية حوكمة الشركات إلى أن التطبيق الجيد لمبادئها سيساعد في تحقيق أهدافها، وتتضح أهمية المبادئ في مجال حوكمة الشركات باعتبارها تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلاً عن استقرار الاقتصاد (النواس، 2008: 244). وتعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة من الدول الرائدة في صياغة وتطوير مبادئ حوكمة الشركات، فضلاً عن الجهود المبذولة من قبل الدول الأوربية والأسيوية والمنظمات الدولية ذات الصلة. ويمكن تلخيص المبادئ العامة للحوكمة بالاتي:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقا مع حكم القانون وان يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية (يوسف، 2007).
2. توفير حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.
3. توفير المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
4. الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشا نتيجة لاتفاقيات متبادلة وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالية (آل خليفة، 2007).
5. ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركات (Bushman et.al, 2004:).
6. تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بما يعني التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين (خوري، 2003).

---

[2] Organization For Economic Co-operation & Development

ولقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بان يكون مجلس إدارة الشركة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أدائها وتحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم وتخفيض التعارض في المصالح بين الاطراف ذات العلاقة والمستفيدن من عمل الشركة. (Kopeiking, 2006).

وفي فلسطين فقد اظهرت دراسة عبد الكريم و عامر في عام2012 علاقة بين حوكمة الشركات في فلسطين وبين وادراة الارباح لدى الشركات الفلسطينية المدرجة بسوق فلسطين للاوراق المالية. كما واظهر الباحثان في دراسة اخرى حول مدى التزام الشركات الفسطينية المدرجة في سوق فلسطين للااوراق المالية بمتطلبات حوكمة الشركات النموذجية وفقا لافضل المعايير العالمية للجوكمة ضعف التزام الشركات الفلسطينية بالمعايير العالمية الفضلى لحوكمة الشركات.

وفي هذه الدراسة سيقوم الباحثان بدراسة واختبار مدى التزام الشركات الفلسطينية المدرجة بسوق فلسطين للاوراق المالية بالقواعد الالزامية لمدونة حوكمة الشركات الصادرة عام 2008 عن هيئة الاوراق المالية الفلسطينية والتالي استعراض لاهم هذه القواعد التي ستقوم الدراسة فحصها :

اولا : اجتماعات الهيئة العامة

يؤكد قانون الشركات ومدونة الحوكمة على أن الهيئة العامة هي المصدر الأخير للسلطات في الشركات، وبالتالي يفترض أن تتيح الاجتماعات السنوية التي تعقدها الفرصة لممارسة الأعضاء لحقوقهم كمساهمين في الشركة. ولضمان نجاح هذه الاجتماعات (العادية وغير العادية) فقد تضمنت المدونة العديد من الأحكام المتعلقة ببعض القضايا الإجرائية جاء منها ما يتوجب على الشركات الاتزام به بشكل اجباري مثل: ان يتم دعوة الهيئة العامة للاجتماع بشكل دوري وفي موعده المحدد بالقانون (خلال اربعة اشهر من انتهاء السنة)، ان يتم ارسال دعوات لحضور اجتماع الهيئة العامة للاعضاء قبل اربعة عشر يوما من موعد الاجتماع، ان يتم نشر الدعوة في صحيفتين رئيستين قبل اسبوع من تاريخ اجتماع الهيئة العامة المنوي عقده، ان يستمع اعضاء الهيئة العامة الى تقرير مدقق الحسابات الخارجي ويتاح لهم الفرصة بمناقشته وفهم محتوياته، ان يسمح للمساهمين اضافة بنود على جدول الاعمال المرسل بالدعوة غير جديدة غير تلك الموجودة علىجدول الاعمال المرسل لهم، ان يتم اطلاع المساهمين على الانظمة الداخلية للشركة.

ثانيا : مجلس الإدارة

استحوذت الأحكام المتعلقة بمجلس الإدارة على النصيب الأكبر (حوالي الثلث) من مدونة الحوكمة. على اعتبار ان مجلس الادراة هو الجهة الرئيسية والوحيدة التي يتم انتخابها من قبل اعضاء الهيئة العامة للمساهمين لتحقيق اهداف الشركة العامة والعمل على تعظيم ثروة الملاك. وبالتالي يتوجب على اعضاء مجلس الادراة ان يلتزموا بقواعد تساهم في تحسين اداء الشركة وتؤدي الى زيادة ارباحها وصلا الى تحقيق اهداف المساهمين من جهة وخدمة المجتمع التي تعمل به الشركة من جهة اخرى. ومن القواعد الالزامية التي جاءت ضمن مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية ما يلي:

- يجب ان لا يقل اعضاء مجلس الادراة عن خمسة ولا يزيد عن احدى عشر.
- يجب لا تزيد مدة مجلس الادراة عن اربع سنوات متتالية.
- يجب ان لا يشترك عضو او رأيس المجلس في عضوية شركة منافسة او مشابه.
- يجب ان لا تقوم الشركة بتقديم قرض لاعضاء مجلس الادارة او رأيس المجلس.

- يجب ان يتم عقد ست اجتماعات لمجلس الادارة على الاقل خلال السنة.
- يجب ان لا تزيد فترة عضوية مجلس الادارة عن ثلاث دورات.
- ان على مجلس الادارة ان يضع ويصيغ نظام لتبيان تعارض المصالح لدى اعضاء مجلس الادارة.
- يجب ان يتم اظهار المكافأة التي يحصل عليها اعضاء مجلس الادارة ورأيس المجلس بشكل واضح وصريح.
- يجب ان يصرح رئيس مجلس الادارة او اعضاءه عن الصفقات التي تتم وتكون لها علاقة بأحد اقاربهم.
- يجب ان يكون هناك ممثل لصغار المساهمين او عضو مستقل في مجلس الادارة.
- يجب ان يقيم رئيس مجلس الادارة في فلسطين.
- يجب ان يتم تقييم اداء اعضاء مجلس الادارة بشكل دوري.

ثالثا : الادارة التنفيذية

أكدت مدونة الحوكمة على أهمية التزام الشركات بتطبيق قانون العمل وصياغة اللوائح والأنظمة الداخلية التي تنظم علاقاتها مع العاملين فيها ، وذلك من خلال وضع معايير شفافة للتعيين والترقية والعقاب. والتالي استعراض لاهم القواعد الالزامية التي تطرقت لها مدونة الحوكمة فيما يتعلق بالادراة التنفيذية من مدير عام الى والادارة الاخرى ناهيك عن الموظفين

- يجب تعين مدير عام للشركة وفقا للكفاءة والحبرة والمقدرة.
- يجب ان يكون المدير العام المعين متفرغ بشكل نهائي للعمل في الشركة.
- يجب ان لا يكون المدير العام عضو او رئيس مجلس ادارة الشركة.
- يجب ان لا تكون هناك علاقة او صلة قرابة بين المدير العام ورئيس مجلس الادارة.
- يجب ان يقوم مجلس الادارة بتحديد صلاحيات ومسؤوليات المدير العام.
- يجب ان يتم تحديد راتب ومكافئة واتعاب المدير العام من مجلس الادارة.
- يجب ان يتم مراقبة عمل المدير العام من قبل مجلس الادارة ويقيم اداءه.
- يجب ان يفصح المدير العام عن الصفقات التي تتم ويكون لها صلة بأحد اقرابه.

رابعا : التدقيق

يعد التدقيق، سواءً في الجوانب المالية وغير المالية، أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات. وتفترض المدونة وجود ثلاثة أجسام عاملة في هذا المجال، وهي لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، والمدقق الداخلي، والمدقق الخارجي. والتالي استعراض لاهم القواعد الالزامية التي جاءت في مدونة الحوكمة الفلسطينية:

- يجب ان يتم انتخاب لجنة للتدقيق في الشركة.
- يجب ان يتم تعيين مدقق داخلي لدى الشركة.
- يجب ان يعين المدقق الداخلي من قبل مجلس الادارة

- يجب ان يقوم المدقق الداخلي بتقديم تقرير بشكل دوري عن نشاطهم.
- يجب ان يتم تعيين مدقق خارجي من قبل الهيءة العامة للمساهمين.
- يجب ان يتم تحديد اتعاب المدقق الخارجي من قبل الهيئة العامة.
- يجب ان تقوم الشركة بتغير المدقق الخارجي كل اربع سنوات.

خامسا: الافصاح والشفافية

إن التزام الشركة بمتطلبات الإفصاح والشفافية، بحسب ما هو محددة في الأطر التشريعية، هو أحد أهم مقومات الحوكمة الجيدة. وينطبق ذلك بشكل خاص على الشركات المساهمة العامة، حيث إن الإفصاح يحد من فرص الفساد والشائعات المضللة. وفيما يلي اهم العناصر التي تضمنتها مدونة الحوكمة فيما يتعلق بالافصاح والشفافية:

- يجب ان تقوم الشركة بالافصاح التام وفقا لمتطلبات القوانين المختلفة(شركات، عمل، اقتصاد، سوق مالي، هيئة الاوراق المالية، وزارة المالية).
- يجب ان تلتزم الشركة بالافصاح عن حصص اعضاء مجلس الادارة واقاربهم في الشركة بشكل دقيق وكامل.
- يجب ان تقدم الشركة التقارير المالية لبورصة فلسطين وفقا للمواعيد المحددة.
- يجب ان تنشر الشركة تقارير سنوية عن نشاطاتها وأوضاعها.
- يجب ان تلتزم الشركة بجميع الملاحظات الواردة من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية.
- يجب ان تنشر الشركة محاضر اجتماعات مجلس الادارة.
- يجب ان تحتوي التقارير المالية للشركة على تقرير المدقق الداخلي وملاحظاته.
- يجب ان تفصح الشركة عن المكافآت والرواتب التي يتقاضاها اعضاء مجلس الادارة والمدراء العامون.

من المتوقع ان تظهر نتائج الدراسة درجة التزام عالية من قبل الشركات الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية بقواعد مدونة الحوكمة التي تشمل قواعد الالزامية، ويتوقع الباحثان ان تكون درجة الالتزام بالقواعد الاختيارية ضعيفة. هذا ومن المتوقع ان تساهم نتائج الدراسة في توفير االمعلومات اللازمة عن درجة الالتزام بقواعد الحوكمة الامر الذي سيساهم في مساعدة هيئة سوق رأس المال الفلسطينية على متابعة اداء الشركات الفلسطينية، ويجعلها اكثر قدرة على تنظيم ومراجعة عمل الشركات المدرجة بالسوق بشكل فعال.

3. نتائج الدراسة

هنالك اهتمام كبير بقضايا الحوكمة في المجتمع الفلسطيني، سواءً من قبل المسؤولين في المؤسسات الحكومية، أو من مؤسسات المجتمع المدني، أو الشركات على اختلاف أنواعها. ومن المؤكد بأن أحد الأسباب الرئيسية لهذا الاهتمام هو الالتزام العميق الذي تبديه مختلف شرائح المجتمع الفلسطيني بمبادئ الديمقراطية والاقتصاد الحر. ولكن هنالك أيضًا وعي عميق لدى غالبية الفلسطينيين بأهمية الحوكمة في

خلق بيئة استثمارية جذابة، قادرة على استقطاب الاستثمارات من مصادر محلية وخارجية، وبالتالي تساعد على تحقيق النمو الاقتصادي بمعدلات عالية، مما يساهم في الحد من مشكلة البطالة والفقرمن جهة، ويدعم صمود المواطنين على أرضهم من جهة اخرى. كما وتعتبر المنافسة وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الفلسطينية على الصعيد المحلي والصعيد العربي والعالمي، من خلال تعزيز ادائها الاداري من جهة وادائها المالي من جهة اخرى، ناهيك عن تحسين وتطوير منتجاتها لكي تصبح قادرة على منافسة المنتجات الاسرائيلية من جهة والى المنتجات العالمية كمن جهة اخر وصلا الى انتشارها في الاسواق العالمية والعربية.

والتالي عرض لاهم النتائج التي تم التوصل اليها بعد تفريغ الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة كما يلي:

اولا: حقوق المساهمين واجتماعات مجلس الادراة

تعتبر الهيئة العامة المصدر الأخير للسلطات في الشركات، وبالتالي يفترض أن تتيح الاجتماعات السنوية التي تعقدها الفرصة لممارسة الأعضاء لحقوقهم كمساهمين في الشركة. والجدول رقم (1) ادناه يبين نتائج التحليل الاحصائي الذي تم لمجموعة الاسئلة التب تتعلق بحقوق المساهمين واجتماع مجلس الادراة :

جدول رقم (1) اجتماعات مجلس الادراة (حقوق المساهمين)

القواعد المتعلقة بحقوق المساهمين	المتوسط الحسابي	النسبة
يتم دعوة الهيئة العامة للاجتماع بشكل دوري وفي موعده المحدد بالقانون (خلال اربعة اشهر من انتهاء السنة)	4.56	91٪
ترسل دعوة لاعضاء الهيئة قبل اربعة عشر يوما من موعد الاجتماع	4.16	84.6٪
تنشر الدعوة في صحيفتين قبل اسبوع من تاريخ الاجتماع	4.34	86.5٪
يستمع اعضاء الهيئة العامة الى تقرير مدقق الحسابات	4.03	77٪
يسمح للمساهمين اضافة بنود على جدول الاعمال المرسل بالدعوة	4.15	84.6٪
اطلاع المساهمين على الانظمة الداخلية للشركة	4.27	82.6٪
يتاح للمساهمين حرية مناقشة والتعبير عن ارائهم خلال الاجتماع	4.12	80.8٪
المتوسط العام	4.22	84٪

من الجدول السابق اعلاه يتضح لنا ان هناك التزام قوي من قبل الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالية بقواعد مدونة الحوكمة الالزامية وذلك كما يلي:

- هنالك التزام شبه تام (بنسبة تتراوح من 84 – 91٪) من قبل الشركات بالأحكام المتعلقة باجتماعات الهيئة العامة، مثل: إعداد جدول أعمال تفصيلي، وتوجيه الدعوة قبل أسبوعين من موعد الاجتماع، والسماح للمساهمين بإضافة بنود على جدول الأعمال المرسل بالدعوة، وإرسال التقارير السنوية للمساهمين قبل الاجتماع، وعقد الاجتماع في موعده القانوني (خلال أربع أشهر بعد انتهاء السنة المالية)، ووضع أنظمة الشركة الداخلية في متناول المساهمين، وتوفير الفرصة للمساهمين للتعبير عن آرائهم بحرية خلال الاجتماع.

- هنالك ضعف في استماع اعضاء الهيئة العامة لتقرير مدقق اتلحاسبات حيث اظهر الجدول السابق ان درجة الالتزام بهذا البند لم تتجاوز 77 ٪ فقط، حيث من المفترض ان تكون درجة الالتزام بهذا الفقرة عالية.

مما سبق نستطيع القول ان هناك التزام من قبل الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية بمتطلبات الحوكمة الاجبارية بدرجة عالية.

ومن هنا نستطيع قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على ان الشركات الفلسطينية تتلتزم بالقواعد الالزامية التي جاءت في مدونة قواعد الحوكمة فيما يتعلق بحقوق المساهمين واجتماعات مجلس الادراة حيث كانت قيمة (T) المحسوبة 74.15 ومستوى المعنوية (Sig) (0.00) وبالتالي يجب قبول الفرضية الفرعية الاولى والقول ان درجة التزام الشركات الفلسطينية بمتطلبات حقوق المساهمين مقبولة.

ثانيا: مجلس الادارة والادارة التنفيذية

استحوذت الأحكام المتعلقة بمجلس الإدارة الاهتمام الاكبر من قبل منظمي مدونة قواعد الحوكمة في فلسطين لانها تتعلق بالادارة التنفيذية للشركة على اعتبار انها الجهة الرئيسية التي تخول لها تنفيذ السياسات العامة للشركة وتعمل على بذل قصارى الجهد لتعظيم ثروة ملاك الشركة. وفيما يلي النتائج التي تتعلق بأهم المؤشرات المتعلقة بمجلس الإدارة كما هي ظاهرة في الجدول رقم (2) ادناه:

جدول رقم (2) القواعد المتعلقة بمجلس الادارة والادارة التنفيذية

	القاعدة	المتوسط	النسبة
1	لا يقل اعضاء مجلس الادراة عن خمسة ولا يزيد عن احدى عشر	4.42	٪89.6
2	لا تزيد مدة مجلس الادراة عن اربع سنوات	2.72	٪17.3
3	الاشتراك في عضوية شركة منافسة او مشابه	4.4	٪92.2
4	هل تقدم الشركة قرض لاعضاء مجلس الادارة	4.42	٪89.5
5	هل تلتزم الشركة بعقد ست اجتماعات لمجلس الادارة على الاقل	4.42	٪89.6
6	هل تزيد فترة عضوية مجلس الادارة عن ثلاث دورات	4.42	٪89.7
7	هل يضع مجلس الادارة نظام لتبيان تعارض المصالح لدى اعضاء مجلس الادارة	4.4	٪47.5
8	هلى يتم اظهار المكافأة التي يحصل عليها اعضاء مجلس الادارة	3.1	٪89.6
9	هل يوجد مدير عام للشركة	4.4	٪89.6
10	هل المدير العام متفرغ للعمل في الشركة فقط	4.2	٪89.6
11	هل المدير العام عضو او رئيس مجلس ادارة الشركة	2.5	٪31.1
12	هل يوجد علاقة او صلة قرابة بين المدير العام ورئيس مجلس الادارة	4.3	٪89.7
13	هل يحدد راتب ومكافئة واتعاب المدير العام من مجلس الادارة	4.4	٪89.7
14	هل يحدد مجلس الادارة صلاحيات ومسؤوليات المدير العام	4.1	٪89.7
15	هل يراقب مجلس الادارة اداء المدير العام ويراجعه	4.3	٪89.7
16	هل يفصح المدير العام عن الصفقات التي تتم ويكون لها صلة بأحد اقرابه	4.4	٪89.7

17	هل يصرح رئيس مجلس الادارة او اعضاءه عن الصفقات التي تتم وتكون لها علاقة بأحد اقاربهم	4.4	89.7٪
18	هل يوجد ممثل لصغار المساهمين او عضو مستقل	2.21	34.6٪
19	هل يقيم رئيس مجلس الادارة في فلسطين	2.92	62.3٪
20	هل يتم تقييم اداء اعضاء مجلس الادارة بشكل دوري	1.55	25٪

يتبن من الجدول اعلاه ان غالبية الشركات (89.6٪) التزمت بعقد ستة اجتماعات للمجلس أو أكثر، وفقاً للقانون والمدونة الوحكمة الصادرة عن هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. كما بين الجدول ان هناك تجاوز للقاعد فترة العضوية، حيث ان ما لا يقل عن 70٪ من الشركات عينة الدراسة تجاوزت عدد فترات العضوية مجلس الادارة عن ثلاث دورات متتالية خلافاً لأحكام المدونة. كما تبين ان ما نسبته 89.7٪ من الشركات لا يشترك اعضاء او رئيس مجلس ادارتها بشركة منافسة. ويوضح الجدول ان الغالبية العظمى للشركات لا تقدم قروض لاعضاء او رايس مجلس الادراة. اما فيما يتعلق بعدد الاجتماعات فان غالبية الشركات (89.6٪) تلتزم بعقد ستة اجتماعات في السنة، وان غالبة الشركات (89.6٪) تزيد فترة عضوية مجلس الادراة بها عن دورات. كما يوضح الجدول ضعف الالتزام من قبل الشركات فيما يتعلق بوضع نظام لتبيان تعارض المصالح من قبل مجلس الادراة حيث تبين ما نسبته (47.5٪) فقط من الشركات تضع مثل هذا النظام. كما يتبين ايضا من الجدول ان الغالبية العظمى من الشركات تقوم بتعين مدير عام من جهة، وانه متفرغ للعمل بالشركة من جهة اخرى.

ويوضح الجدول ايضا ان (31.1٪) من الشركات يكون رئيس مجلس الادراة هو المدير العام، كما كان يوجد علاقة او مصلحة بين المدير العام ورئيس مجلس الادراة في حوالي (89.5٪) من الشركات.

اما فيما يتعلق براتب واتعاب المدير العام ومسؤولياته وصلاحياته وتقييم اداءه فقد تبين ان غالبية الشركات (89.6٪) تولي مهمة التعيين والتقييم وتحديد الراتب والاتعاب الى مجلس الادراة وهو ما يتفق مع قواعد ومتطلبات الحوكمة. وفيما يتعلق بقيام المدير العام بصفقات مع جهات ذات صلة او احد اقاربه فقد تبين ان غالبية المدراء العاميين في الشركات عينة الدراسة(89.7٪) يقومون بالافصاح عن مثل هذه الصفقات ان وجدت، كما ينطبق هذا ايضا على رئيس واعضاء مجلس الادارة ايضا.

هذا ويظهر الجدول ايضا عدم التزام الشركات المساهمة بتعين ممثلاً لصغار المساهمين أو عضو مستقل في مجلس ادارتها، حيث ان ما نسبته (34.6٪) فقط من الشركات يوجد عضو يمثل صغار المساهمين او عضو مستقل في مجلس ادارتها. ومن الجدير بالذكر ان (62.3٪) من الشركات يقيم رئيس مجلس ادارتها في فلسطين. هذا و لم يتم في أي من الشركات المبحوثة إجراء تقييم لأعضاء مجلس الإدارة، سواءً من قبل جهة خارجية أو من خلال مجلس الإدارة نفسه.

يتبين من هذه النتائج أن هناك ضعفاً كبيرًا في التزام الشركات المبحوثة بالأحكام المتعلقة بمجلس الإدارة، وأن ذلك ناجم عن سيطرة عدد قليل من كبار المساهمين على مقاليد الأمور في الشركة. ويلاحظ بأن معظم مبادئ الحوكمة الخاصة بمجلس الإدارة لم ترد في قانون الشركات، علمًا بأنها مذكورة في المدونة.

وبالتالي فإن غالبية الشركات لا تجد نفسها مضطرة للالتزام بهذه المبادئ، طالما أن مدونة الحوكمة لم ترق إلى مستوى القانون أو لم ترد أحكامها في القانون.

ثالثا: التدقيق

يعد التدقيق، سواء في الجوانب المالية او غير المالية، أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات. وتفترض المدونة وجود ثلاثة أجسام عاملة في هذا المجال، وهي لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، والمدقق الداخلي، والمدقق الخارجي. يتبين من نتائج الدراسة والتحليل الاحصائي وفقا لاسلوب التكرارات النسبية والاحصاءات الوصفية كما الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3) قواعد التدقيق

الرقم	القاعدة	النسبة
1	هل يوجد لجنة للتدقيق في الشركة	٪56
2	هل يوجد مدقق داخلي لدى الشركة	٪74.1
3	هل يعين المدقق الداخلي من قبل مجلس الادارة	٪76.9
4	هل يعين المدقق الداخلي من قبل المدير العام	٪23.1
5	هل يقوم المدقق الداخلي بتقديم تقرير بشكل دوري عن نشاطهم	٪53
6	هل يقوم المدقق الداخلي بتقديم تقرير فقط عند الضرورة	٪47
7	هل يتم تعين المدقق الخارجي من الهيئة العامة للمساهمين	٪94
8	هل يتم تعين المدقق الخارجي بتوصية من مجلس الادراة	٪60
9	هل يتم تحديد اتعاب المدقق الخارجي من قبل مجلس الادارة	٪17
10	تلتزم الشركة بتغير المدقق الخارجي كل اربع سنوات	٪82

من الجدول رقم (3) السابق يتبين يمكن تسجيل الملاحظات التالية على قواعد الحوكمة المتعلقة بالتدقيق وذلك كما يلي:

- هنالك لجنة تدقيق في 56٪ من الشركات المبحوثة.
- يوجد مدقق داخلي في 74.1٪ من الشركات.
- تم تعيين المدقق الداخلي من قبل مجلس الإدارة في 76.9٪ من الشركات، في حين أن تعيينه يتم من قبل مدير عام الشركة في 23.1٪ من الشركات المبحوثة فقط.
- يقوم حوالي 53٪ من المدققين الداخليين بتقديم تقرير سنوي عن نشاطاتهم، أما الباقي فإنهم يعدون تقارير عن نشاطاتهم عند الضرورة.
- تلتزم 94٪ من الشركات بتعيين المدقق الخارجي من قبل الهيئة العامة، بينما تقوم 60٪ من الشركات بتعين المدقق الخارجي بتوصية من مجلس الإدارة.
- تلتزم 93٪ من الشركات بتحديد اتعاب المدقق الخارجي من قبل الهيئة العامة للمساهمين بينما تقوم 17٪ من الشركات بتحديد اتعاب المدقق الخارجي من قبل مجلس الادراة خلافا لقواعد مدونة

الحوكمة التي تلزم الشركات بأن يتولى مسؤولية تعين المدقق الخارجي وتحديد اتعابه من قبل الهيئة العامة للمساهمين.

- تلتزم 82٪ من الشركات بأن لا تتجاوز فترة عمل المدقق أربع سنوات متتالية.

رابعا : الإفصاح والشفافية

إن التزام الشركة بمتطلبات الإفصاح والشفافية، بحسب ما هي محددة في الأطر التشريعية، هو أحد أهم مقومات الحوكمة الجيدة. وينطبق ذلك بشكل خاص على الشركات المساهمة العامة، حيث إن الإفصاح يحد من فرص الفساد والشائعات المضللة. وقد تضمنت الدراسة مؤشرات عديدة لقياس مستوى الإفصاح والشفافية في الشركات المبحوثة وفقا لمتطلبات الالزامية التي تضمنتها مدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية الصادرة عن هيئة سوق رأس المال، والجدول رقم (4) ادناه يوضح هذه النتائج وذلك على النحو الاتي:

جدول رقم (4) الافصاح والشفافية

1	تلتزم الشركة بالافصاح عن حصص اعضاء مجلس الادارة		90٪
2	تلتزم الشركة بالافصاح عن حصص اقارب مجلس الادراة في الشركة		93٪
3	تقدم الشركة التقارير المالية لبورصة فلسطين وفقا للمواعيد المحددة		100٪
4	تنشر الشركة تقارير سنوية عن نشاطاتها وأوضاعها		100٪
5	تلتزم الشركة بجميع الملاحظات الواردة من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية		96٪
6	تنشر الشركة محاضر اجتماعات مجلس الادارة		30٪
7	تحتوي التقارير المالية للشركة على تقرير المدقق الداخلي وملاحظاته		15٪
8	تفصح الشركة عن مكافأة والرواتب التي يتقاضاها اعضاء مجلس الادارة والمدراء العامون		100٪

يتبين لنا ان غالبية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية تقوم بالافصاح بنسبة تزيد عن (90٪) عن حصص أعضاء مجلس الإدارة وأقاربهم بالنسبة لما يملكونه من الأسهم. كما تلتزم جميع الشركات بتقديم تقاريرها المالية المطلوبة لبورصة فلسطين ضمن المواعيد المحددة، كما أنها تلتزم بالقواعد والأنظمة السائدة في ما يتعلق بالكشف عن المعلومات الجوهرية. ومن الواضح أن السبب الرئيسي لهذا الالتزام هو التخوف من العقوبات التي يمكن أن تفرضها هيئة سوق رأس المال وبورصة فلسطين عليها.

كما يتضح لنا ايضا ان جميع الشركات تنشر تقارير سنوية عن نشاطاتها وأوضاعها، وتلتزم بالملاحظات والتعليمات الواردة من هيئة سوق رأس المال بخصوص محتويات هذه التقارير.

وعلى صعيد التصريح عن اجتماعات مجلس الادراة ومحاضر هذه الاجتماعات فقد تبين ان التقارير المالية للشركات عينة الدراسة (حوالي 30٪ منها) لأية بيانات تتعلق بمحاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وبمدى الامتثال للقوانين والأنظمة السائدة والتقارير التي تعدها لجان التدقيق والمدقق الداخلي. اما فيما يتعلق بالافصاح الشركات عن مكافآت ورواتب اعضاء مجلس الادراة والمدراء العامون فقد تبين ان جميع الشركات تفصح في تقاريرها السنوية عن المكافآت والرواتب التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة

وكبار المدراء التنفيذيين بشكل إجمالي. هذا ان دل على شيء انما يدل على حرص هذه الشركات على توضيح وتبيان المبالغ التي يتلقها اعضاء مجلس الادراة والادراة التنفيذية من جهة والى تخوفها من العقوبات التي قد تواجها من قبل الجهات المنظمة لعملها مثل هيئة سوق فلسطين للاوراق المالية ودائرة مراقبة الشركات في وزارة الاقتصاد الفلسطينية.

4. النتائج والتوصيات

اظهرت هذه الدراسة الاستكشافية النتائج التالية

1. هناك التزام عالي وبنسبة تروحت بين 70- 90٪ من الشركات بمتطلبات الحوكمة الالزامية فيما يتعلق بحقوق المساهمين واجتماعات مجلس الادارة.
2. تلتزم غالبية الشركات الفلسطينية بمتطلبات مدونة قواعد الحوكمة المتعلقة بالادراة التنفيذية ورئيس واعضاء مجلس الادراة بإستثناء البنود التالية:

أ- ان نسبة كبيرة من الشركات تكون فترة عضوية اعضاء مجلس الادراة فيها تزيد عن اربع سنوات خلافا لقواعد مدونة الحوكمة.

ب- لا يوجد في غالبية الشركات نظام خاص يوضح ويبين تعارض المصالح بين اعضاء مجلس الادراة والجهات الأخرى.

ت- ثلث الشركات المساهمة العامة يكون مديرها العام هو نفس رئيس مجلس الادراة خلافا لمتطلبات قواعد الحوكمة الفلسطينية من جهة، وقواعد الحوكمة الرشيدة من جهة اخرى.

ث- تفتقر ثلثي الشركات الى عضو مجلس ادارة يمثل صغار المساهمين او عضو مستقل في مجالس ادارتها، وهذا يتعارض مع تعليمات قواعد الحوكمة الفلسطينية من جهة وقواعد الحوكمة الرشيدة من جهة اخرى.

ج- لا تقوم غالبية الشركات الفلسطينية بتقييم اداء اعضاء مجلس الادراة.

3. هناك التزام من قبل غالبية الشركات بمتطلبات الحوكمة فيما يتعلق بالتدقيق بإستثناء البنود التالية

أ- لا يوجد في حوالي 50٪ من الشركات لجنة تدقيق.

ب- يتم تعين المدقق الداخلي في غالبية الشركات من قبل المدير العام وليس من مجلس الادارة خلافا لمتطلبات الحوكمة.

ت- يتم تعين المدقق الخارجي في 60٪ من الشركات بتوصية من مجلس الادراة في حين من المفروض ان يتم تعينه وانتخابه من قبل الهيئة العامة للمساهمين.

4. تلتزم الغالبية العظمى من الشركات بتعليمات الافصاح والشفافية الصادرة وفقا لمتطلبات مدونة الحوكمة الفلسطينية بإستثناء احتواء تقاريرها السنوية على تقرير المدقق الداخلي وملاحظاته.

التوصيات

لتحقيق الشفافية والتزام وتطوير اداء الشركات وتشجيع الاستثمار والمنافسة في فلسطين للمساهمة في التطور والنمو الاقتصادي، فمن المفضل ان تلتزم الشركات بمتطلبات الحوكمة من جهة والقوانين والتشريعات الاخرى من جهة اخرى. ولتحقيق ذلك لا بد من تعديل وتطوير القوانين والانظمة المعمول بها في فلسطين وبالتالي يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة العمل على تطوير قانون الشركات المعمول به حاليا بشكل يخدم الشفافية والافصاح مما يساهم في التطور الاقتصادي في فلسطين.
2. العمل على تعزيز الالتزام بمتطلبات الحوكمة من خلال فرض عقوبات على الشركات التي تخرق هذه القواعد بحيث تكون هذه العقوبات رادعة.
3. العمل على احياء المجلس التشريعي الفلسطيني لكي يقوم بدوره في صياغة وتطوير القوانين الناظمة للنشاط الاقتصادي في فلسطين.
4. ضرورة توحيد وتفصيل صلاحيات ومسؤوليات الجهات الرقابية على الشركات من مراقب الشركات، سلطة النقد، هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وزارة المالية، بحيث يتم تخفيف من التضارب الموجود حاليا من حيث الاشراف والرقابة على الشركات الفلسطيينية بشكل خاص وعلى النظام الاقتصادي والمالي الفلسطيني بشكل عام.
5. ضرورة تطوير قواعد مدونة الحوكمة ليصار الى دمجها بالنظام القانوني الفلسطيني بحيث تصبح قانون يعاقب من يخالفه مما يساهم في التطور والنمو الاقتصادي في فلسطين.

قائمة المراجع

1. إبراهيم، محمد عبد الفتاح.(2005)."**نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. أبو العطا، نرمين.(2003)."**حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد8.
3. أبو الفتوح، سمير.(1998)."**نظرية الوكالة : مدخل لتخفيض التكاليف العامة**"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية.
4. آل خليفة، إمام حامد.(2007)."**صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة**"، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر.
5. البشير، محمد.(2003)."**التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات**"، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشاة، عمان، الأردن.
6. التميمي، عباس حميد يحيى.(2008)."**اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. الجبوري، نصيف جاسم محمد.(1999)."**مفاهيم نظرية الوكالة وانعكاساتها على نظم قياس الأداء والحوافز في بعض الشركات المساهمة العراقية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. الدوغجي، علي حسين.(2009)."**حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل ونزاهة التقارير المالية**"، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد السابع.
9. الرحيلي، عوض سلامة.(2005)."**لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات – حالة السعودية –** "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي قي إطار حوكمة الشركات، القاهرة.
10. الشمري، صادق راشد.(2008)."**الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17.
11. الشيرازي، عباس مهدي.(1990)."**نظرية المحاسبة**"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.
12. العبيدي، صبيحة برزان.(2008)."**دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوازن بين مصالح أطراف الوكالة – دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة بغداد من 2001 – 2007**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. النواس، رافد عبيد.(2000)."**اثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات – أنموذج مقترح-** "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50.
14. جواد، شوقي ناجي.(1995)."**إدارة الأعمال – منظور كمي-** "، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

15. حماد، طارق عبد العال.(2008)."**حوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، القاهرة.
16. سليمان، محمد مصطفى.(2006)."**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري – دراسة مقارنة-** "، الدار الجامعية، مصر.
17. شرويدر، ريتشاد وكلاك، مارتن وكاثي، جاك.(2006)."**نظرية المحاسبة**"، ترجمة وتعريب خالد علي احمد وفال، إبراهيم ولد محمد، دار المريخ، السعودية.
18. مسير، رباب وهاب.(2009)."**دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية**"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
19. ميخائيل، اشرف حنا.(2005)."**تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات**"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة.
20. يعقوب، فيحاء عبد الله ومحمد، إيمان شاكر.(2007)."**دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة**"مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد الخامس.
21. يوسف، محمد طارق.(2007)."**الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات**"، بحوث وأوراق عمل لمؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Sarkar & Mvjvmdar.(2005)."**Strategic Business Management and Banking – Deep & Deep Publication**", newdelhi – India.
2. The Institute of Internal Auditor.(2003)."**Standard For The Professional Practices of Internal Auditing : Altamonte Spring Florida**", www,theiia.org.com.
3. Cadbury Committee on Corporate Governance, Inaugural address delivered by vepa kamesam, py, Novomber,2001.
4. Bushman, Robert & others.(2004).**"Financial Accounting Information, Organizational complexity & Corporate Governance Systems"**, Journal of Accounting & Economics, Vol 37.
5. Kopeikina, Luda.(2006)."**The Elements of Aclear Decision**", Mitsloan – Management Review, Vol 47.
6. OECD.(1999)."**Principles of Corporate Governance**", Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service.
7. Padilla, Alexander.(2006)."**Agency Theory, Evolution and Austrian Economics**".www.Mises.org/journals/Scholar/Padilla6.pdf
8. Mathien, Jo.Ann.(1997)."**Agency Frame Work**", Babson College.
9. Eiton, Edwin & Gruber, Martin.(1995)."**Modern Porfolio. Theory and Investment Analysis",** John Wiley and sons, Inc., New York.
10. Higgins, Robert.(2001)."**Analysis for Financial Management**", 6th edition, McGraw – Hill, America.
11. Rao, Ramesh.(1992).**"Financial Management – Concept, and Application"**, 2nd edition, Macmillan Publishing Company.

12. Caplan, Robert & Atkinson.(1989)."**Advanced Management Accounting"**, 2nd edition, Prentice- Hill International Inc., USA.
13. Scapens.(1983)."**Management Accounting : Asurvey Paper"**, This paper was commissioned by the SSRc whose funding is grate fully acknowledged Feb, 1983.

دور الحوكمة في مراقبة إدارة المخاطر المالية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل

إعداد: شيخي بلال

أستاذ ومحافظ حسابات معتمد

المؤسسة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة. بومرداس

رئيس فرقة بحث: مدى استيعاب الاقتصاديات العربية للمعايير المحاسبية الدولية وانعكاسات ذلك على أداء أسواق أوراقها المالية مع الإشارة إلى تجربة الجزائر، جامعة بومرداس.

عضو مخبر بحث: أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية، جامعة بومرداس.

ملخص باللغة العربية

تهدف هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على حوكمة البنوك في إدارة المخاطر المالية، وذلك نظرا للاهتمام الذي أولاه الباحثون الاقتصاديون مؤخرا لتطبيق الحوكمة في قطاع البنوك نتيجة للتطورات السريعة لأسواق المال وتنوع الأدوات المالية التي تصدرها البنوك، مما زاد من أهمية قياس مخاطرها وإدارتها والسيطرة عليها. ولهذا الغرض قامت لجنة بازل في فبراير 2006 بإصدار محدثة تحت عنوان Enchancing Corporate governance for banking organization تتضمن ثمانية مبادئ لتطبيق الحوكمة في البنوك. تسمح هذه المبادئ للبنوك بوضع قواعد حوكمة تضمن حماية حقوق المساهمين والمودعين وتحكم أعضاء مجالس إدارتها في قياس وإدارة المخاطر المالية بما يكفل المحافظة على الاستقرار المالي للبنك.

ملخص باللغة الفرنسية

Cet article vise à mettre en lumière la gouvernance des banques en matière de gestion des risques financiers, et en vue de l'attention accordée récemment par les chercheurs économistes pour l'application de la gouvernance dans le secteur bancaire en raison de l'évolution rapide des marchés financiers et la diversité des instruments financiers émis par les banques, Ce Qui a donné plus d'importance à la mesure des risques ainsi qu'a la gestion et contrôle de ses risques. À cette fin, le Comité de Basel a publié une mise à jour en Février 2006 sous le titre de (Enchancing Corporate governance for banking organization) qui comprend huit principes pour l'application de la gouvernance dans les banques. Ces principes permettent aux banques d'élaborer des règles de gouvernance qui garantit la protection des droits des actionnaires et les déposants et qui contrôlent les membres des conseils d'établissement dans la gestion et mesure des risques financiers, afin d'assurer le maintien de la stabilité financière de la banque

تمهيد

لقد عرفت أعمال البنوك تطورات كبيرة في ظل التطورات الاقتصادية والمالية والتكنولوجية الحديثة، لدرجة أن أصبح هناك تعقيدا فيما يخص مراقبة هذه الأعمال والتحوط لكل مخطر من المخاطر المالية والاستجابة لكل أسلوب جديد من أساليب التمويل خاصة بعد الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها معظم الدول والتي كانت البنوك قاسما مشتركا فيها نتيجة تزايد المخاطر المصرفية. ونتيجة لما سبق قامت لجنة بازل للرقابة والإشراف على البنوك بإصدار عدة أوراق عمل سنة 1998 تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك، كما أصدرت سنة 1999 نشرة تحت عنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك"، ومن أجل ضمان سلامة وأمن العمليات المصرفية وتعزيز المراقبة على المخاطر المالية للبنوك قامت اللجنة بإصدار محدثة تتضمن ثمانية مبادئ لحوكمة البنوك سنة 2006، والتي تحمل أعضاء مجالس إدارة البنوك مهمة العمل على تحقيق الاستقرار المالي بوضع إجراءات تخفيض المخاطر المالية والتي توفر الحماية الكافية لأموال المودعين والمساهمين، والتأكد من أن إدارة البنك تقوم بتنفيذ مهمتها بدون تحمل مخاطر كبيرة. ولذا سنحاول في هذا البحث التعرف على هذه المبادئ وإظهار أهمية تطبيقها في مراقبة إدارة المخاطر المالية من خلال الإجابة على الإشكالية الموالية: **ما هو دور مبادئ الحوكمة للجنة بازل في مراقبة إدارة المخاطر المالية للبنوك؟**

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، ستتم تناول الدراسة من خلال محورين كما يلي:

أولا: ماهية حوكمة البنوك ومبادئ لجنة بازل الثمانية

1- تعرف حوكمة البنوك وعناصرها الأساسية
2- معايير حوكمة البنوك
3- مبادئ لجنة بازل لحوكمة البنوك

ثانيا: أهمية حوكمة البنوك في مراقبة إدارة المخاطر المالية

1- إدارة المخاطر المالية
2- الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك ودورها في مراقبة إدارة المخاطر المالية
3- أهمية التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة البنوك في مراقبة وإدارة المخاطر المالية وأثر ذلك على القطاع المالي

أولا: ماهية حوكمة البنوك ومبادئ لجنة بازل الثمانية

تعتبر الحوكمة وسيلة رقابية في غاية الأهمية تسمح بالكشف وتجنب التلاعبات والاختلاسات وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية. ومبادئها من شأنها أن تجنب الأزمات المختلفة فهي علاج وقائي للبنوك، وهذا ما سنلتمسه من خلال التعرف على ماهية حوكمة البنوك ومبادئ لجنة بازل.

1- تعريف حوكمة البنوك وعناصرها الأساسية

تعرف الحوكمة على أنها عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق المساهمين ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح

ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى. أما فيما يخص **حوكمة البنوك** فتعرف على أنها"مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وتنطبق الحوكمة في القطاع المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمختلطة" [3].

كما يعرفها بنك التسويات الدولية بأنها [4] الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفق القوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

أما فيما يخص العناصر الأساسية في عملية الحوكمة فتتمثل في مجموعتين هما: [5]

- **المجموعة الأولى:** وهم حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.
- **المجموعة الثانية:** تتمثل في المودعين، صندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني إضافة إلى الإطار التنظيمي والرقابي.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى.

- ويجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها.

وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.

2- معايير حوكمة البنوك

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي ترتكز على النقاط الموالية: [6]

---

[3]- طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، 2005، ص: 22.

[4]- سميرة عطيوي، دور الحوكمة في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية في البنوك، مقدم في إطار الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع وتداعيات وآفاق، 7-8 ديسمبر 2010، جامعة أم البواقي، ص:7.

[5]- طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[6]- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، 2005، منشورة في Egyption Banking Institute Corporate Govrnance in the Banking SectorK Workshop Marth 2006.

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

فالممارسة السليمة للحوكمة تؤدى إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال احترام المعاييرالسابقة الذكر. إضافة إلى هذه المعايير نجد معايير أخرى وضعتها "لجنة بازل "لدعم الرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والحد من المخاطر، تتمثل في:

- الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسئوليات الإدارة.
- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.
- ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
- ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.

3- مبادئ لجنة بازل لحوكمة البنوك

أصدرت لجنة بازل سنة 1998 ورقة حول الإطار العام لأنظمة الرقابة الداخلية في البنوك لحماية البنك من المخالفات والجرائم المالية [7]. كما أصدرت عدة أوراق عمل تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك، كما أصدرت سنة 1999 نشرة تحت عنوان"تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك"وفي سنة 2006 أصدرت محدثة تتضمن ثمانية مبادئ لحوكمة البنوك تتمثل في: [8]

ومحمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جويلية 2007، ص: 09. متوفر على الموقع الالكتروني:www.Saaid.net/Doat/ hasn/hawkama.doc

[7]- سيم كاراكاداج ومايكل تيلور، نحو معيار مصرفي عالمي جديد، مجلة التمويل والتنمية، ديسمبر 2000، ص: 53.

[8]- ناصري وهيبة، دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي، 2009، بحث متوفر على الموقع الالكتروني: www.acc4arab.com

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة المالية وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم. كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر المالية تضع المبادئ للإدارة العليا بشان إدارة مخاطر الائتمان، السوق –السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة المالية.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة المالية جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة المالية الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير

المطبقة وان يشاركوا في عمليات الرقابة المالية الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل.

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر المالية أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

ثانيا: أهمية الحوكمة في مراقبة إدارة المخاطر المالية

وسيتم من خلال هذا المحور إبراز العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر والمالية وأهمية التطبيق الصحيح لمبادئ لجنة بازل في الحوكمة.

1- إدارة المخاطر المالية

تمثل إدارة المخاطر عملية منتظمة لتحديد المخاطر التي يواجهها العميل وتقييمها وفقا لاحتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه وتحديد العناصر التي يمكن للبنك أن يتحملها أو يتجنبها أو يسيطر عليها أو يؤمن ضد حدوثها، وتحديد المسؤولية عن معالجتها وضمان سير العمليات ورفع تقارير فورية إلى الجهة المعنية بالمشاكل الملموسة. وفيما يلي نورد تقديما مختصرا لكل نوع من المخاطر المالية وإدارتها

1 -1 مخاطر الائتمان

وهي بالأساس المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تتأثر بها إيرادات المؤسسة المالية ورأسمالها والناجمة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه المؤسسة بالوقت المناسب. تعتبر القروض هي أهم مصادر مخاطر الائتمان.[9]

على إدارة البنك العمل على إيجاد فريق إداري مناسب من أجل ضمان أن منح القرض تم بطريقة جيدة، كذلك وضع إجراءات لقياس المخاطر الكلية والأنظمة اللازمة للرقابة الداخلية المتينة. من الأمور الأخرى أيضا الواجب توفرها هي أنظمة معلومات متطورة لمراقبة محفظة القروض في البنك وذلك لضمان أن القروض يتم تسديدها وفي حال عدم التسديد يتم تصنيفها بشكل جيد.

ومن العناصر المهمة في إدارة مخاطر الائتمان هو فحص مقدرة البنك على تحمل الأحداث ذات التأثير السلبي على محفظة قروض البنك، وهو ما يتطلب من البنوك ضرورة وجود أنظمة رقابية داخلية قوية، تساعد مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته فيما يتعلق بسياسات الإقراض. وفيما يلي أهم المقاييس وأكثرها استخداما في تحديد درجة مخاطر الائتمان:[10]

- نسبة القروض الرديئة* إلى إجمالي القروض.
- نسبة القروض المعدومة إلى إجمالي القروض.
- نسبة مخصص الديون المعدومة إلى إجمالي القروض.
- نسبة القروض الرديئة إلى حقوق الملكية.

الخسائر المحتملة التي قد تواجه البنوك تتطلب منها جمع المعلومات عن العملاء الحاليين والمحتملين ومراقبة تطور أوضاعهم عبر الوقت، وعليه فإن كفاءة الإدارة والإستراتجية المعتمدة في إدارة مخاطر الائتمان تؤثر مباشرة في خطر وعائد محفظة القروض للمؤسسة وكذلك في محفظة التوظيفات الكلية للمؤسسة. ومن هنا تبدو أهمية تحليل ودراسة وضع العميل المحتمل قبل الإقدام على منحه القرض وهذه العملية تعرف باسم تحليل الائتمان.

حيث تتمحور عملية تحليل الائتمان حول سؤال واحد هو:[12] هل نقوم بمنح القرض أم لا؟

عندما يتقدم عميل ما بطلب قرض، يقوم موظف البنك بتحليل كل المعلومات المتوفرة عن هذا العميل لمعرفة ما إذا كان القرض يتناسب وإستراتجيته البنك وأهدافه المتعلقة بمستوى العائد المطلوب والخطر المقبول على مستوى المحفظة الكلية للبنك.

من العمليات الهامة جدا والتي يتوجب على الموظف المسؤول القيام بها هي عملية التأكد من الكفاءة المالية للعميل والتي تعتبر من شروط القرض الجيد، ويطلق عادة على شروط كفاءة العميل الائتمانية الـ 5Cs وذلك كون عددها خمس وكلها تبدأ بالحرف C في اللغة الانجليزية وهي:شخصية العميل

9- رغيد قصوعة، محمد سامر القصار، إدارة المخاطر، منشورات جامعة دمشق، 2010/2009، دمشق، ص: 36.

10- رغيد قصوعة، محمد سامر القصار، نفس المرجع السابق، ص: 61.

* القروض الرديئة أو الأصول الرديئة هي تلك القروض التي من المفروض أن تكون مولدة للدخل ولكنها توقفت منذ تسعون يوما أو أكثر.

12- رغيد قصوعة، محمد سامر القصار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 63-66.

(character)، المقدرة على السداد (capacity)، رأس المال (capital)، الضمانات (callateral)، الظروف المحيطة (conditions).

بالمقابل يتحدث **سام غولدن وهاري والكر** عن 5Cs للقروض الرديئة وهي أشياء لابد من الحذر منها لمنع أو الحد من المخاطر وهي: الرضا أو التسليم (complacency)، الاستهتار (caralessness)، العجز في تبادل المعلومات (communication ineffectiveness)، الاحتمالية (contingencies)، المنافسة (competion).

فعملية تحليل الائتمان تتضمن تقييما موضوعيا لطلب العميل ومراجعة تفصيلية لقوائمه المالية المتوفرة عنه وعلى موظفي دائرة الإقراض في المؤسسة القيام بتحليل كمي شامل وتقديمه لمتخذ القرار.

1- 2 مخاطر السيولة

تنجم هذه المخاطر من خلال نقص النقدية وتجمعها في الأوراق المالية ومن جهة ثانية عدم إمكانية هذه الأوراق المالية والحصول على الاحتياجات النقدية، ولذلك فإن هذه المخاطر تؤثر أيضا على قيمة الأوراق المالية، بمعنى أنه يمكن أن يلجأ حامل الورقة المالية إلى بيعها بسعر يقل عن السعر الاسمي لها ويتكبد بذلك خسائر رأسمالية.[13] وتعود أسباب مخاطر السيولة في البنك للأسباب الموالية:

- ضعف تخطيط السيولة بالبنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق.
- سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها إلى التزامات فعلية.
- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

هكذا وقد تسهم بعض العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات في أسواق المال في التعرض لمخاطر السيولة.

ولمواجهة هذا العجز في السيولة يوجد أمام البنك طريقتين هما: [14]

- **شراء السيولة:** كما تعرف بإدارة السيولة المقترضة، والتي تعني أنه يمكن للمدير المسؤول شراء السيولة لمواجهة العجز الذي قد تعاني منه المؤسسة وذلك من خلال اللجوء إلى الأسواق المالية، النقدية منها بشكل خاص، حيث من الممكن الاقتراض من البنوك الأخرى في إطار ما يسمى **نافذة الخصم**
- **الاحتفاظ بالسيولة أو إدارة مخزون السيولة:** يمكن للبنك عوضا من شراء السيولة بيع أو استخدام جزء من أصولها أو استخدام السيولة المتاحة لمواجهة السحوبات، فالبنوك عادة تحتفظ بنقدية في خزائنها أو لدى البنك المركزي، ة حيث أن هذا الأخير هو الذي يحدد الحد الأدنى المطلوب الاحتفاظ به في إطار الاحتياط القانوني والبنوك عادة تحتفظ بنقدية تفوق هذا الاحتياطي بهدف مواجهة الحالات الطارئة.

كما يوصي بنك التسوية الدولي BIS البنوك بإتباع طريقة **سلم الاستحقاق** في إدارة السيولة، هذه الطريقة تقيس التدفقات النقدية الداخلة والخارجة على فترات تتراوح من يوم إلى ستة أشهر، وتساعد في حساب حاجات التمويل خلال الفترات المختلفة. تهدف هذه الطريقة إلى مساعدة المدراء على فهم حاجات السيولة القادمة وللتخطيط للعجز أو الفائض في النقدية.

---

[13]- كنجو كنجو، أيمن شيحة، عصري الحمدو، إدارة المؤسسات المالية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2009، حلب، ص:174.

[14]- رغيد قصوعة، محمد سامر القصار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 111-113.

1- 3 مخاطر سعر الفائدة

وتنشأ هذه المخاطر إما عن ارتفاع أو انخفاض أسعار الفائدة، وأثره على بعض الأوراق المالية، والتقلب في معدل الفائدة يؤثر على العائد المتوقع من الاستثمار. أما فيما يخص حالة البنك فتنشأ هذه المخاطر من اختلاف سعر الفائدة خلال الفترة الفاصلة بين منح القرض وسداده، مما يؤدي إلى خسائر ناجمة عن الاقتراض بسعر أعلى من السعر الذي تم الاقتراض به.[15]

فالوظيفة الأساسية للمؤسسات المالية هي ما اتفق على تسميته بالوساطة المالية والتي تعمل على تحويل الفوائض المتاحة لدى البعض إلى أولائك الذين يعانون من عجز في الموارد.فقيام المؤسسات المالية بهذه الوظيفة ونتيجة لطبيعة الفوائض والحاجات لكل منهما يضع المؤسسة المالية في وضع تكون فيها أصولها أكثر استقرارا من مطالبيها. وعليه تغير سعر الفائدة سيؤثر مباشرة في هامش ربح المؤسسة. لذا تقوم المؤسسات المالية بما فيها البنوك بدراسة مخاطر سعر الفائدة وذلك بدراسة أثر تغيرات سعر الفائدة على قيمة الأصول والمطاليب في البنك والخسائر المحتملة وفق النموذجين المواليين:[16]

نموذج إعادة التسعير، هو النموذج المستخدم بشكل عام وتقليدي من قبل المؤسسات المالية لقياس مخاطر سعر الفائدة، ولكن التقدم التقني وتطور تقنية الحسابات والقدرة على القيام بحسابات أكثر تعقيدا وبسهولة نسبية، أصبح **نموذج حساسية الفجوة** هو النموذج القياسي في قياس مخاطر سعر الفائدة.

نموذج إعادة التسعير يحاول قياس التغيير في الدخل المتولد من الفائدة نسبة إلى تكلفة التمويل الناجم عن تغيير الفائدة في فترة زمنية محددة. هذه الفترة تكون يوم واحد وهي الفترة النموذجية، ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة واحدة، خمسة سنوات أو أكثر من خمسة سنوات.

يقوم هذا النموذج بتصنيف أصول المؤسسة لمطالبيها حسب درجة ثبات معدل الفائدة إلى فائدة ثابتة وفائدة متغيرة وفقا لدرجة العائد والتكلفة في حال تغير معدل الفائدة خلال الفترة المدروسة. الحسابات الحساسة لتغير معدل الفائدة هي تلك التي تتغير عوائدها أو التدفقات النقدية الداخلة المتولدة عنها أو تكلفتها أي التدفقات النقدية الخارجة الناجمة عنها نتيجة لتغير سعر الفائدة.

نموذج حساسية الفجوة، حتى إذا تمكن البنك من إزالة فجوة إعادة التسعير أيا كانت فترة الاستحقاق فعلى البنك التأكد من أن مستوى ربحية محدد يجب أن يتحقق مهما كانت تغيرات سعر الفائدة، ولكن البنك لا يستطيع أن يضمن بأن القيمة الحالية للأرباح المخططة ستبقى ثابتة مع تغير أسعار الفائدة. إذا ارتفعت معدلات الفائدة فإن القيمة الحالية للأرباح المستقبلية، وإن كانت محمية أو أيا كان مستوى التحوط ستنخفض. قيمة حقوق الملكية تساوي نظريا القيمة الحالية للأرباح المستقبلية، لذا والحالة هذه فإن القيمة السوقية للسهم أي لحقوق الملكية ستنخفض في حال ارتفعت معدلات الفائدة وسترتفع إذا انخفضت هذه المعدلات. إن القيمة السوقية لحقوق الملكية تساوي أيضا الفرق بين السعر السوقي للأصول والسعر السوقي للمطالب. في هذا المجال فإن أفضل ما تقوم به إدارة البنك هو إدارة العائد والخطر على حقوق الملكية من خلال دراسة حركة قيمة كل من الأصول والمطاليب في حال تغير أسعار الفائدة

---

[15]- كنجو كنجووآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

[16]- رغيد قصوعة، محمد سامر القصار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129-143.

وتنشأ هذه المخاطر نتيجة تقلبات غير مناسبة في سعر العملات الأجنبية. حيث تسعى البنوك إلى توظيف جزء من أموالها في استثمارات أجنبية بهدف زيادة أرباحها من جهة وتخفيض المخاطر نتيجة للتنويع. لكن ونتيجة لاحتمال انخفاض سعر صرف العملات تتعرض البنوك لمخاطر سعر الصرف.

1- 5 مخاطر السوق

وتنشأ هذه المخاطر عندما تقدم البنوك على إجراء معاملات تجارية متعلقة بأصولها وخصومها من أوراق مختلفة من أسهم وسندات وعملات وحتى في المشتقات عوضا من استثمارها في عمليات مصرفية. بشكل عام تقلب أسعار هذه الأصول يسبب مخاطر السوق.

1- 6 مخاطر الإفلاس

ويحدث الإفلاس عندما تصبح أصول المؤسسة أقل من مطالبيها، وتنشأ مخاطر الإفلاس عن كل المخاطر سابقة الذكر. إن خطوط الدفاع الرئيسية ضد مخاطر الإفلاس هي حقوق الملكية والممارسات المتعلقة لإدارة المؤسسة.

2- الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك ودورها في مراقبة إدارة المخاطر المالية

وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

2- 1 السلطات التنظيمية: والتي يتمثل دورها في بناء إطار للحوكمة وإدارة المخاطر

فمنظمي البنوك لهم دور فعال في بناء إطار للحوكمة وإدارة مخاطر البنوك، حيث تتركز جهود الجهات التنظيمية على المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع المصرفي وعلى خلق سوق عادلة للمؤسسات والهيئات المالية، وكذا خلق الوعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة البنك في إدارة المخاطر.

كما تتركز مسؤولية الجهات التنظيمية من حيث إدارة المخاطر على تحسين الأداء من خلال الترخيص والحد الأدنى لرأس المال وقواعد كفاية رأس المال وتوفير المعايير الائتمانية.

2- 2 السلطات الإشرافية: ويتمثل دورها الأساسي في مراقبة إدارة المخاطر

إن كبر حجم المعاملات البنكية وتعقيدها يستوجب على السلطات المشرفة إتباع نظم رقابة داخلية متطورة، إذ تطورت الرقابة المالية بتطور عمل المراجعة الداخلية في ظل نظام حوكمة البنوك الذي تطلب تفعيل عمل المراجع الداخلي واستقلاليته ليتمكن من إنجاز مهامه بكفاءة وفعالية في منع واكتشاف الغش والأخطاء في القوائم والتقارير المالية، فقد وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخلين تعريفاً جديداً للتدقيق الداخلي حيث أشارت إلى أن التدقيق الداخلي هو"نشاط مستقل، تأكيد هو نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ومساعدتها على انجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية وإدارة المخاطر المالية والرقابة المالية. ولذلك فإن مهمة الإشراف على البنوك يمكن اعتبارها على أنها مراقبة وتقييم عملية إدارة المخاطر.

***2- 3* المساهمون:** ويتمثل دورهم في تعيين صناع السياسة المناسبين

يلعب المساهمون دورا كبيرا في تقرير حوكمة البنوك، وذلك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين.

2- 3 مجلس الإدارة

ويحمل المسؤولية النهائية عن شؤون البنك إ إذ تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص فضلا عما قد يؤدى إليه من إضعاف النظام المالي ذاته، وما يحدثه من آثار سيئة على الاقتصاد بأسره .وهرما يلقى بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك .وتظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدى إلى الاستقرار.ويتركز اهتمام المشرفين التنظيميين على نوعية إدارة البنك ابتداء من مجلس الإدارة ذاته. ولما كان لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، وكان يجب عليهم تفويض بعض المهام، فإنه يجب عليهم على الدوام التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة.والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والمعقول والأمن لهذه السلطة .وما لم يقوموا بذلك، فإنهم بلا شلك يكونوا قد قصروا في القيام بمسؤوليتهم.

تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يختص بالرقابة على إدارة مخاطر المالية فيما يلي: [17]

- التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقي تقارير سليمة تفصيلية دورية عن المركز المالي للبنك وأدائه.
- التأكد من التقدم في اتجاه تحقيق أهداف البنك، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات.
- التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي يقوم بها البنك والقيام من أجل هذا بوضع وتنفيذ خطوط للمساءلة والمسئولية في جميع أنحاء البنك لتحديد المخاطر وإدارتها وتقديم التقارير.
- التأكد من وجود نظم سليمة لاتخاذ القرارات والرقابة والتأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام وتقديم التقارير حولها.
- التأكد من استقرار المسئولية الإدارية في أيدي سليمة وكذلك أن المديرية على دراسة كافية بالمخاطر المحيطة بمسئولياتها.
- التأكد من وجود ذراع فعال للمراجعة الداخلية يرتبط مباشرة بالمسؤول التنفيذي الأول ويرفع إليه تقاريره، ولديه في نفس الوقت حق الاتصال في جميع الأوقات برئيس لجنة المراجعة.
- الاهتمام بعمليات المراجعة بصورة رئيسية للمخاطر، بحيث يعين مراقبين يتمتعون بالكفاءة والخبرة وأن يكونوا خاضعين بدورهم للمساءلة. [18]
- تلقي تقارير من المراجعين والإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة بشأن مخالفة القوانين والقواعد واللوائح الإشرافية، بما في ذلك التعليمات الصادرة من القرارات التنظيمية التي تصدر في شكل إجراءات إدارية رسمية أو غير رسمية، وضمان قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة.

-17 Jonthan Charkham.. The international Bank of Reconstruction and Development 2003 World Bank Guidance Fucus 2 CBE
ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005. ص: 20.، 21. متوفر على البريد الالكتروني:
WWW.Cipe- Arabia.org/pdfhelp.asp.

-18 S²tephan Tripaul- Jean Bauchart, L'audit Intrne l'une des recommendation du comite de Bale Banque Magazine N ;631 Decembre 2001 p 48.

- التأكد من انتباه المديرين لكافة الأمور المرتبطة بالأمان ويتلقون تقارير ونصائح من الخبراء بشأن رسم وتخطيط وتنفيذ إجراءات ونظم الأمان التي تشمل كافة الجوانب المالية والفنية الساعية إلى المحافظة على أصول البنك وتعاملاته .وينبغي الإخطار بأية انتهاكات تعرض درجة الأمان للخطر، كما ينبغي أن يعرض على مجلس الإدارة كافة الأحداث الخطيرة أونواحي النقص أو العيوب في النظام المعمول به.

- وضع سياسات مكتوبة وواضحة بشأن عمليات الخزانة وتلقي تقارير منتظمة عنها جنبًا إلي جنب مع أية مخالفات لهذه السياسات.

- التأكد من إصدار قواعد مكتوبة لمنع الاحتيال والتزوير والتعامل معه عند الشك في وجوده أو عند اكتشافه .كما ينبغي الإخطار فورا عن حالات التزوير أو الاشتباه في التزوير وأن تلتزم الإدارة بالأخطار في جميع الأحوال عن أية حالات تزوير بشكل نصف سنوي .

- الإشراف علي السيولة والوضع المالي بصفة منتظمة، ويكون ذلك بصفة شهرية في أغلب الأحيان.

- الإشراف علي كفاية رأس مال البنك .وكما يعلم أعضاء مجلس الإدارة فإن رأس مال البنك يحمي مودعيه ضد أية خسائر محتملة .ويجب عليهم أن يقرروا شكل وحجم رأس المال في ضوء أنواع الأعمال التي يقترحونها واكتشاف وإدارة المخاطر المرتبطة بكل منها .هذا ويجب أن يدرك أعضاء المجلس أهمية استخدام رأس المال بأفضل شكل ممكن حتى يوفروا للمستثمرين عائدًا مرضيًا، وفي نفس الوقت عدم غض النظر عن مخاطر الائتمان والسوق والعمليات المرتبطة بدرجات مختلفة من درجات المخاطرة في أنواع معينة من الأعمال. إذ يقوم المشرفون التنظيميين بترجيح المخاطر كي تعكس العوامل النوعية في ضوء المعايير الدولية ومقارنة المخاطر المرجحة مع رأس مال البنك لحساب نسبة المخاطر إلي الأصول. وهذه هي الوسيلة الأولي التي يمكن بها للسلطة التنظيمية وأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بالإشراف علي كفاية رأس المال.

- التأكد عن طريق لجنة إدارة المخاطر أو ما يماثلها، من قيام الإدارة بوضع سياسات التأمين اللازمة، واستخدام مستشاري تأمين متخصصين، وتلقي تقرير سنوي عن التغطية التأمينيةونوعية شركات التأمين التي تقوم بالعمل.

- ينبغي إعطاء تعليمات للمسؤولين بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين واللجان التي تقوم بالنظر في الطلبات المقدمة للحصول على القروض وخطابات الائتمان وقبول طلبات القروض والائتمان، بأن يقوموا بالإخطار عن إجمالي التزامات العميل تجاه البنك .ويتطلب الأمر أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد أفضل طريقة لمراجعة عملية الإقراض ودرجة التفاصيل المطلوبة .

- التعامل مع المخاطر الإستراتيجية .وهذه المخاطر تؤثر في السياسات الأساسية ولا يمكن تفويض التعامل في المخاطر الإستراتيجية للجنة المراجعة .وهى تتطلب النظر فيها وتقديرها بصفة منتظمة . وعلى سبيل المثال، هل البنك موجود في الأسواق الصحيحة؟ هل منتجاته وخدماته ملائمة ومنافسة؟ ما هي التهديدات التي يمثلها وجود منافسون؟ تحليل نقاط القوة والضعف، علاجها؟ وهذا النوع من التحليلات يطلق عليه تحليلSWOT .

- التأكد من كفاية النظام الموجود للتعامل مع كافة المخاطر الأخرى، وأن كل نوع من أنواع المخاطر يقع تحت مسؤولية مدير بعينه أو لجنة بعينها، والتأكد أيضا من أن النظام يعمل، ويتم اختباره بشكل موضوعي. وينبغي أن يتلقى مجلس الإدارة تقارير منتظمة تؤكد هذه الفعاليات وأية حالات فشل هامة جنبا إلى جنب مع التفاصيل الخاصة بكيفية مواجهته .ولابد أن يدرك مجلس الإدارة أن بعض المخاطر تظل موجودة دائما وتسمى المخاطر الباقية ويجب على الإدارة تحديدها وقبولها.
- وضع الهياكل والعمليات اللازمة لمنح التسهيلات الائتمانية والإشراف عليها والنظر في الطلبات التي لا يمكن التعامل معها بموجب تفويض السلطات.

3- أثر التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة البنوك في مراقبة وإدارة المخاطر المالية على القطاع المالي

يعتمد التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في البنوك على إدارة البنك من جهة وإشراف البنك المركزي ورقابته من جهة أخرى، لأن أهمية الحوكمة تتوقف على صحة تطبيقها لا على وضع قواعد رقابية فقط. وهذا ما يتطلب توفر بعض المستلزمات والتي تعتبر الركيزة التي يعتمد عليها في التطبيق الجيد لحوكمة البنوك من بينها: [19]

- تدخل البنك المركزي بالإشراف على التطبيق الجيد لحوكمة البنوك وإصدار قواعد رقابية خاصة بالحوكمة تكون مقبولة ومعترف بها من جميع الأطراف ذات العلاقة.
- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة قيم تمكن من توجيه وإدارة أنشطة البنك تكون واضحة لكل العاملين بالبنك.
- العمل على تشكيل مجلس إدارة يتمتع أعضاؤه بالاستقلالية وبالكفاءة في إدارة أنشطة البنك وخاصة من ناحية إدارة المخاطر المالية.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من تطبيق الحوكمة.

قد أثبت التطور الاقتصادي أن البنوك من أكثر القطاعات الاقتصادية تعاملا مع المخاطر بسبب زيادة معدلات التغير في الحياة الاقتصادية وارتفاع درجات التداخل والترابط بين قطاعات الاقتصاد، وأثبت هذا التطور أيضا أن سلامة هذا القطاع وكفاءة عمله شرط أساسي للتقدم الاقتصادي بشكل عام ولتحقيق مستوى الاستقرار المالي والنقدي المنشود بشكل خاص. ولهذا فالتطبيق الجيد لقواعد الحوكمة في البنوك يجعل من وظيفة الرقابة على إدارة المخاطر المالية في صدارة أولوياتها حيث تسمح بالتحكم في هذه المخاطر وتجنبها في معظم الحالات

بما يكفل حماية مصالح المودعين واستمرار الثقة بين البنك وعملائه، وتحقيق سلامة المراكز المالية لأجهزة الائتمان مع التقليل من احتمالات التعرض للصدمات والأزمات المالية. كما تسمح التحكم في إدارة المخاطر المالية بزيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد

---

[19]- فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 52.

المالي والإداري. كما تساهم في تشجيع الشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

خاتمة

تختص الحوكمة في البنوك بمراقبة الأداء والتحكم في إدارة المخاطر من قبل مجلس الإدارة والغدارة العليا للبنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. ولا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهي تؤدي إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار والحد من الفساد وانخفاض درجة المخاطرة لدى البنوك.

كما ترتكز الحوكمة على عناصر أساسية لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك وإدارة مخاطرها المالية، تتلخص في الشفافية، توافر المعلومات، تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS30) والنهوض بالكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر والفعال.

المراجع

1. باللغة العربية

- رغيد قصوعة، محمد سامر القصار، إدارة المخاطر، منشورات جامعة دمشق، 2010/2009، دمشق.
- سميرة عطيوي، دور الحوكمة في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية في البنوك، مقدم في إطار الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع وتداعيات وآفاق، 7- 8 ديسمبر 2010، جامعة أم البواقي.
- سيم كاراكاداج ومايكل تيلور، نحو معيار مصرفي عالمي جديد، مجلة التمويل والتنمية، ديسمبر 2000.
- طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، 2005.
- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، 2005، منشورة في Egyption Banking Institute Corporate Govrnance in the Banking SectorK Workshop Marth 2006.
- فكري عبد الغني محمد جودة، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- كنجو كنجو، أيمن شيحة، عصري الحمدو، إدارة المؤسسات المالية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2009، حلب.
- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جويلية 2007. متوفر على الموقع الالكتروني: www.Saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc
- ناصري وهيبة، دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي، 2009، بحث متوفر على الموقع الالكتروني: www.acc4arab.com

2. باللغة الاجنبية

Jonthan Charkham.. The international Bank of Reconstruction and Development 2003 World Bank Guidance Fucus 2 CBE

ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005. متوفر على البريد الالكتروني: WWW.Cipe-Arabia.org/pdfhelp.asp.

S²tephan Tripaul- Jean Bauchart, L'audit Intrne l'une des recommendation du comite de Bale Banque Magazine N ;631 Decembre 2001 p 48.

أثر الهندسة المالية على تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة

اعداد

الدكتور أحمد زكريا صيام

أستاذ مشارك

قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية عمان الجامعيه للعلوم المالية والاداري

جامعة البلقاء التطبيقية

الملخص

تهدف هذه الدراسه الى التعرف على أثر الهندسه الماليه على تطبيق الحوكمه في الشركات المساهمه المدرجه في بورصة عمان، وذلك من خلال قياس أثر الهندسه الماليه وقابلية تطبيق الحوكمه، وبالتالي الايجابيات التي يمكن تحقيقها من خلال ذلك التطبيق الفعال، إضافه الى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الفاعل للحوكمه.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسه قام الباحث بتصميم إستبانه تم توزيعها على عينه من الشركات المساهمه المدرجه في بورصة عمان للعام 2013م.

وبتحليل إجابات الإستبانات تم التوصل الى العديد من النتائج، منها : أن للهندسه الماليه اثر جلي على تطبيق الحوكمه في الشركات المساهمه المدرجه في بورصة عمان، شريطة التزام القائمين على إتخاذ القرارات بقواعد الحوكمه والحد من تكاليف الوكاله، القناعه بدور الهندسه الماليه وتفعيل قواعد الحوكمه،ومالذلك من ايجابيات تنعكس على الاداء وسرعه الانجاز بكل شفافيه واقتدار، وجود بعض المعوقات التي مازالت تحول دون التطبيق الفاعل والالتزام التام، وبالتالي ضرورة التغلب عليها لتعزيز اثر الهندسه الماليه على تطبيق الحوكمه في الشركات المساهمه المدرجه في بورصة عمان بشكل ايجابي.

الكلمات الداله : الهندسه الماليه، الحوكمه، الشركات المساهمه، بورصة عمان.

Abstract

This study aims at investigating the effect of financial engineering on governance implementation in the share holding companies listed in Amman stock exchange, through examining the measurements for the effect of financial engineering, governance applicability, and the positive results which may be achieved from the effective application. In addition, it aims at examining the obstacles that hinder the governance effective implementation.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher has developed a questionnaire that distributed over a sample of share holding companies listed in Amman stock exchange in 2013.

Through the analysis of questionnaire responses, several results have been revealed, mainly: Financial engineering has a visible effect on the governance implementation among share holding companies listed in Amman stock exchange, however, it is conditioned by decision makers commitment to governance rules, minimizing representation cost, be convinced of financial engineering role, governance rules activation and ultimately, their positive results that reflect on performance, and rapid achievement with transparency and abilities.

Furthermore, the study revealed certain obstacles that restrict the governance effective application, full commitment, and the necessity to overcome such obstacles for the purpose of enhancing the effect of financial engineering on the application of governance on the share holding companies listed in Amman stock exchange in a positive manner.

Key words: Financial engineering, governance share holding companies, Amman stock exchange.

مقدمة:

يبدو للعيان أن وتيرة رياح التغيير التي تجتاح بيئة المال والأعمال، تغدو مسرعة، وهي تحتمي بسهام العولمة وما أفرزته من نتاج طبيعي للسير قدماً نحو الخصخصة والاتفاقات الدولية والتكتلات الاقتصادية الضخمة، حتى صعب المسير على الشركات المساهمة وباتت تسترشد بقواعد الحوكمة ومبادئ الهندسة المالية لتصويب مسيرتها واللحاق بركب المنافسة والإنجاز.

من أجل ذلك كان لا بد للشركات المساهمة أن تسعى للتغيير والتطوير وتحديث آليات التعامل بإعادة التفكير وبصورة جذرية للخروج من أسوار الأدوات التقليدية الرافضة لمقاييس التميز والأداء العصري بما يعنيه من حيث الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز المتقن.

فكانت الهندسة المالية ضرورة لا بد منها لإعادة صياغة وهيكلة العلاقات المالية، وقد باتت قواعد الحوكمة للشركات تتقاطع مع العديد من القوانين، والشركات المساهمة بشكل أو بآخر تعاني شيئاً من تعارض المصالح تارة وتفرد الإدارات بالنصيب الأكبر من العوائد تارة أخرى، وما تعكسه ضبابية العلاقة بين الملكية والإدارة وبالتالي عدم الفصل الواضح بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمدير العام ونائبه وكلٌ على حد سواء، حتى اختلط الأمر على بعض ذوي الاهتمام بين ما هو إلزامي وما هو غير إلزامي.

وانطلاقاً من تلك القناعات باتت الحوكمة ضرورة وتقرر تطبيق قواعدها من خلال الإلتزام أو تفسير عدم الإلتزام، إن رغبت الشركات المساهمة الولوج إلى الغية الشفافية والإحكام وتعزيز الإلتزام بتنظيم العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والمتعاملين من جهة ثانية، الأمر الذي يتطلب إطاراً تنظيمياً يهيكل العلاقات المالية ويؤطرها.

وبذلك كانت الهندسة المالية واحدة من الأساليب الهندسية الحديثة التي تساعد الشركات المساهمة على مواجهة المتغيرات وتلبية احتياجات وتطلعات المتعاملين والأطراف كافة، وبما يضمن المساءلة وتحقيق الكفاءة على أساس من خماية الحقوق وتعزيز الإفصاح والشفافية وعدالة مسئوليات مجلس الإدارة للحد من مشكلة الوكالة، وقد أضحت الشركات تدار من ذوي الخبرة والدراية، والذين هم بمثابة الوكلاء على أصحاب الشركة في ضوء الصلاحيات المخولة لهم لإتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الشركة وبالتالي تحقيق هدف تعظيم القيمة السوقية لأصحاب الشركة.

من أجل ذلك كانت الحوكمة للحد من تعارض أهداف المدراء والمالكين، وبما لا يدع مجالاً للأهداف الشخصية أن تطغى على أهداف الشركة في ضوء ما يُعرف بقوى السوق وتكاليف الوكالة، بما تعنيه من رقابة سلوك الإدارة والتأكد من الأعمال غير الأخلاقية للمدراء، (حداد، 2010، ص27)، وإعطاء المديرين حوافز مادية من أجل تعظيم سعر السهم في السوق، وهو ما ذهب إليه بعضهم بربط الحوافز المادية للمديرين بتعظيم سعر السهم في السوق.

ولما كان الأردن سبّاقاً في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، والأكثر حرصاً على تنفيذ المعايير الدولية، فقد آتت الهندسة المالية في بعض جوانبها الأهداف المرجوة وأثبتت قواعد الحوكمة جدوى تنفيذها بضبط إيقاع العلاقات وترشيد السلوك المهني، رغم المعيقات تارة وصعوبة قابلية تطبيق كافة قواعد الحوكمة على الشركات المساهمة تارة أخرى، حتى تفاوت الأداء وتجلى أثر الهندسة المالية على تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تنبع أهمية الدراسة من أنها تبحث في مجتمع الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان وقد بلغ عددها 243 شركة خلال العام 2013 وبقيمة سوقية بلغت 19787.1 مليون دينار، فكانت القيمة السوقية إلى الناتج المحلي 96.6٪ في حين بلغت الأرباح الموزعة إلى القيمة السوقية 4.4٪ وهو ما يعني حاجة الشركات لتطبيق الحوكمة وتأطير عملها بميكانزمات الهندسة المالية. كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات الأولى التي تبحث في أثر الهندسة المالية على تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة وبالتالي إيجابيات التطبيق ومعوقات التطبيق الفعّال في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهندسة المالية على تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر الهندسة المالية على تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.
2. التعرف على الإيجابيات التي يمكن أن تحققها الشركات المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان في حالة تطبيق الحوكمة وتأطير نشاطها بالهندسة المالية.
3. التعرف على أهم المعوقات (الصعوبات) التي تحول دون تطبيق الحوكمة بشكل فعّال وتفعيل الهندسة المالية.

مشكلة الدراسة:

التعرف على أثر الهندسة المالية على تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة، هو ما يسعى الباحث إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية التي تعكس مشكلة الدراسة:

1. ما مدى قابلية تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.
2. ما الآثار المترتبة على تفعيل الهندسة المالية والإيجابيات المتوقع تحققها في حال التزام الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان إلتزاماً دقيقاً.
3. ما أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعّال لحوكمة الشركات وتفعيل الهندسة المالية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تؤدي الشركات المساهمة دور بالغ الأهمية في اقتصاد اليوم، فهي مرآة تعكس الاقتصاد ومدى تطوره وإزدهاره، وكلما نمت وترعرعت دل ذلك على السير الحسن للاداء الاقتصادي والقدرة على جذب المستثمرين والمزيد من الاستثمارات، وهذا ما يفسر حركة البورصة واعتبارها من أهم المؤشرات الاقتصادية على سلامة الاقتصاد الوطني لأي دولة كانت.

وفي ضوء التطور الذي يشهده الاقتصاد العالمي والبحث في جديد المنتجات المالية وابتكار صيغ جديدة من خلال الهندسة المالية كواحدة من أساليب التصميم والابتكار والابداع، يكون الشرط الأساسي لنمو الاقتصاد عامة والشركات المساهمة خاصة شفافية المعلومة والافصاح عنها بكل نزاهة وحيادية وموضوعية بعيدا عن الشخصية، وبالتالي الوصول إلى البيانات المالية والمعلومات الاقتصادية بإحكام العلاقة بين المتعاملين وحفظ حقوق المساهمين في ظل واجبات وحقوق ومسؤوليات مجلس الادارة.

ذلك ما يفسر الاهتمام المتزايد بالحوكمة كضابط رئيس لايقاع حركة نشاط الشركات المساهمة المدرجة في البورصة، عقب الازمة المالية العالمية وما خلفته من تداعيات على الاقتصاد العالمي، فرضت بشكل أوبآخر البحث في أساليب هندسية لاعادة النصاب وانتظام العقد بشكل سليم.

هذا وإن بدا للبعض حداثة مصطلح الهندسة المالية Financial Engineering على ساحة المال والأعمال، إلا أنه في واقع الامر مصطلح قديم جديد متجدد، أخذ بالتشكل والتحول حتى واكب النماذج الحديثة والنظريات ذات الصلة بالمال والأعمال والأداء المالي للشركات ليتماشى والمنتجات المالية وأدوات الاستثمار في الأسواق المالية بصيغ مبتكرة وتصميمات تلبي الحاجات المالية المتجددة والمتنوعة يوما بعد يوم.

فكانت الهندسة المالية لضمان ديمومة الشركات المساهمة والتخطيط لمستقبلها بما يحقق أهدافها وتحسين أدائها المالي، في ظل تعدد الأدوات الاستثمارية ونمو حجم السيولة في السوق، وبالتالي زيادة فرص استقطاب المستثمرين وتعزيز العوائد المالية بالتقليل من التكاليف فكانت الهندسة المالية للحد من المخاطر وإعادة توزيعها في ضوء مخاطر تقلب أسعار الأسهم في السوق المالية، وبالتالي الحاجة للملاذ الاستثماري والتمويلي الآمن.

فاتحاد المصارف العربية (1996) تناول الهندسة المالية وأهميتها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية باعتبارها"قائمة على منتجات وأدوات وخدمات مالية مستحدثة تشكل المشتقات جوهرها". ويرى البقمي أن

ظهور الهندسة المالية للوجود كان في منتصف الثمانينيات بهدف مساعدة وخدمة منشآت الأعمال في مواجهة المخاطر، وبين أن الهندسة المالية يمكن تعريفها"بالتصميم والتطوير لأدوات وآليات مبتكرة وصياغة حلول إبداعية لمشاكل التمويل"وقد بين السويلم (2004) أن مفهوم الهندسة المالية:"مفهوم قديم قدم التعاملات المالية. لكنه يبدو حديثاً نسبياً من حيث المصطلح والتخصص".

وقد ذهب قندوز (2010) بتعريف الهندسة المالية من وجهة نظر الأسواق المالية بأنه:"يُستعمل لوصف تحليل البيانات المحصلة من السوق المالية بطريقة علمية". أما الجمعية الدولية للهندسة المالية (IAFE) فقد عرفت الهندسة المالية بما يدل على التطوير والابتكار في تطبيق النظرية المالية والأدوات المالية بهدف إيجاد الحلول الشاملة الإبداعية للمشاكل المالية.

وبذلك هناك إجماع على ضرورة الهندسة المالية كواحدة من أساليب الابتكار والإبداع والتصميم للأدوات المالية بما يخفض الكلف ويحقق الكفاءة بإيجاد الحلول الابتكارية الإبداعية الخلاقة للمشاكل التمويلية بتضافر الجهود لمواكبة مستجدات المنتجات المالية وبما يضمن للشركات فاعلية التخطيط لمستقبلها وضمان مصالح جميع الأطراف المتعاملين بكل شفافية واقتدار بإعادة هيكلة وهندسة تطبيق قواعد الحوكمة كمتطلب إجباري لمواكبة مستجدات العصر الذي نعيش.

في ضوء ما سبق، فقد ازدادت أهمية الهندسة المالية، وظهر دورها جلياً في إعادة صياغة العلاقات المالية وابتكار مفيدها لتفعيل تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، وهو ما عزز دور الحوكمة في الإفصاح والشفافية في ظل المنافسة الشديدة.

ويرى خنفر (2003) أن دور البنوك المركزية أخذ يزداد تبعاً لظاهرة التحكم المؤسسي وبالتالي إصدار التعليمات اللازمة لضبط الشفافية والإفصاح، ولذلك كانت التوصية باستمرار البنوك المركزية في تحديث وتطوير تعليمات الإفصاح والشفافية، في حين يذهب خوري (2003) إلى ضرورة تفعيل وتقوية معايير التحكم المؤسسي في الأردن، معتقداً بتوافر مكونات وركائز التحكم المؤسسي ومن ضمنها الإطار التشريعي والشفافية.

أما يوسف (2007) فيرى أن مصطلح حوكمة الشركات ما زال يثير بعض الغموض مبيناً أنها تتراوح بين الحداثة أولاً، وعدم وجود تعريف قاطع ثانياً، وغموض المصطلح ثالثاً كونه ما زال حسب رأيه في طور التكوين.

وتشير الدراسات السابقة الى عدم وجود مفهوم محدد لحوكمة الشركات حيث لم يتم الاتفاق على مفهوم موحد لحوكمة الشركات كون المصطلح ما زال محل جدل وخلاف، ومع ذلك فهو يرى أن الشركات الاردنية قد حظيت بمستوى حوكمة جيدة كما كان التطبيق الحوكمة اثر ايجابي على ربحية الشركات من خلال معدل العائد على الموجودات (المنزوع، 2009م)، وهو ما ينسجم مع ما جاء في دراستنا.

وتشير الدراسات السابقة الى وجود علاقة طردية بين الالزام والتطبيق لقواعد الحوكمة وبالتالي انعكاس المساءلة والشفافية على جذب الاستثمار المباشرة وغير المباشر وكذلك تراكم رأس المال مما ينعكس ايجابا على تحقيق الربحية (حسين، 2011م)، وهذا يتفق مع ما جاء في دراستنا.

واذا ما الزمت الشركات المساهمة بقواعد الحوكمة كحزمة متكاملة، لابد وان ينعكس ذلك ايجابيا على الاداء المالي وبالتالي كفاءة التمويل والتشغيل والاستثمار، وهو ما اكدته الدراسات السابقة

(عمرو،2010) من وجود علاقة ارتباط قوية بين الفاعلية والكفاءة من جهة، ومعايير الحوكمة من جهة أخرى، وهو ما يتفق مع ما جاء في دراستنا.

وأي يكن الأمر فقد تعددت التعريفات الخاصة بالحوكمة، ولكنها أجمعت على تنظيم العلاقات القائمة بين الإدارات والمساهمين والأطراف ذات الصلة على أساس من المساءلة والشفافية بعيداً عن النفوذ غير المشروع والمصالح غير الشخصية، وبالتالي فحوكمة الشركات: هي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز على العلاقة فيما بين الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة، (دليل تطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة ببورصتي الأوراق والمالية بالقاهرة والاسكندرية، 2007م).

وبذلك يكون الهدف من الحوكمة الحفاظ على حقوق المساهمين والعاملين بالشركة وكذلك أصحاب المصالح من خلال الإلتزام بتطبيق معايير الإفصاح والشفافية، وبالتالي تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها النظام الذي تُدار من خلاله الشركات ويتم التحكم بأعمالها، في حين ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها جملة العلاقات التي ترط إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح على حد سواء.

وجملة الأمر أن الحوكمة لا تكاد تخرج من مجموعة نظم وعلاقات تنعكس على الأداء وتحديد المسؤولية، وهنا تكمن أهمية حكومة الشركات المساهمة في مواجهة الأخطار والحد من القصور والإنحراف وبالتالي ضمان النزاهة والحياد على أساس من المساءلة والشفافية وتفعيل المحاسبة الداخلية والمراجعة الخارجية لضبط إيقاع العلاقات القائمة بين إدارة الشركات المساهمة ومجالس إدارتها وأصحاب المصالح والمساهمين حملة الأسهم.

وبذلك تتضح أهمية الهندسة المالية في تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، بما تؤديه الهندسة المالية من إيجاد الحلول للكثير من المشكلات المالية التي تعترض الشركات المساهمة ومواجهة المخاطر بهدف تطوير المنتجات المالية وإعادة تصميم وهيكلة الأدوات والآليات بصورة إبداعية ابتكارية تضمن الحلول لمشاكل التمويل وخفض التكاليف، من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة والحفاظ على مصالح المتعاملين ومرونة العلاقة وسلامتها ونزاهتها بين الأطراف كافة على أساس من الشفافية والإفصاح والفاعلية والكفاءة.

ومما تجدر الإشار إليه أن بورصة عمان تأسست في 1999/3/11 كمؤسسة مستقلة تلتزم بمبادئ العدالة والشفافية والكفاءة والسيولة، وبالتالي توفير البيئة الصحية السليمة لتداول الأوراق المالية على أساس من التداول الالكتروني والوسائل التقنية الحديقة، فكانت من بين الأهداف المرجوة إيجاد البيئة الاستثمارية الجاذبة بتطوير أساليب التداول وتطبيق أحدث المعايير على أساس من الشفافية والمصداقية، فكانت القيم الجوهرية ماثلة بالعدالة والشفافية والتميز والإبداع.

فكانت الهندسة المالية ترجمة لذلك التميز والإبداع والتصميم والابتكار بترسيخ قواعد الحوكمة وتطبيق أحدث المعايير الدولية بابتكار وتصميم وتطوير عمليات وأساليب التداول وزيادة وعي الفئات ذات الصلة بالبورصة والشركات المساهمة، وبالتالي توظيف الهندسة المالية في استحداث أدوات مالية جديدة.

لقد كان لتلك التطورات انعكاساتها على إحصاءات التداول في بورصة عمان، فارتفع عدد الشركات المدرجة في بورصة عمان لعام 2013 إلى 243 شركة في حين بلغت القيمة السوقية لتلك الشركات 19622.5 مليون دينار، وبذلك بلغ حجم التداول 418.5 مليون دينار وكان المعدل اليومي لحجم التداول 10.7 مليون دينار وعدد الأسهم المتداولة 495.6 مليون. الأمر الذي أنعكس على الرقم القياسي المرجح بالقيمة السوقية للأسهم الحرة ما قيمته 2042.4 نقطة والرقم القياسي المرجح لأسعار الأسهم 4715.8 نقطة فكانت القيمة السوقية إلى الناتج المحلي 95.8٪ في حين كانت القيمة السوقية إلى العائد 15.66 مرة والقيمة السوقية إلى القيمة الدفترية 1.49 مرة وباتت الأرباح الموزعة إلى القيمة السوقية 4.47٪ علماً أن هذه الإحصاءات هي تراكمي حتى نهاية شهر شباط 2013م كما وردت على الصفحة الرئيسية لبورصة عمان بتاريخ 2013/3/12م.

ومما تجدر الاشارة اليه أن التزام الاردن بالمعايير الدولية وانضمامه لمنظمة التجارة العالمية وتوقيعه لاتفاقيات الشراكة، كلها متطلبات تفرض واقع جديد يتطلب الالتزام بقواعد الحوكمة لضمان شركات فاعلة على أساس من الشفافية والتميز في الاداء، وبالتالي صياغة القوانين الملزمة، لاسيما وأن ثمة علاقة جلية بين قواعد الحوكمة وقانون الاوراق المالية وقانون البنوك وقانون الشركات وقانون تشجيع الاستثمار وقانون الضريبة، وكلها تستلزم الهندسة المالية لتصميم النوذج الامثل في الابداع والابتكار، سيما وأن كثير مما جاء في مضامين الحوكمة متضمن بشكل أوبآخر في العديد من القوانين الاردنية، ومثال ذلك قانون الاوراق المالية رقم(76) لسنة 2002م، وقانون البنوك رقم(28) لسنة 2000م، وكذلك قانون الشركات رقم(22) لسنة 1997م وتعديلاته على حد سواء.

ومن بين المبررات الرئيسة لحوكمة الشركات، تعزيز الافصاح والشفافية وروح المساءلة على أساس من حماية حقوق المساهمين وتفعيل دورهم بالمشاركة في الادارة والمراقبة بشكل يعزز العمل المؤسسي للشركات، ويزيد الثقة بين الاطراف المتعاملة والشركة مما ينعكس ايجابا بشكل أوبآخر على القيمة السوقية والربحية وبالتالي كفاءة الآداء.

وهكذا أضحت قواعد حوكمة الشركات مؤشراً رئيساً على حسن الإدارة الرشيدة ودرجة الشفافية والإفصاح وحماية حقوق المساهمين وترشيد مسؤوليات مجلس الإدارة، ولذلك تستند تلك القواعد إلى المبادئ الدولية التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وهو ما أشار إليه دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان والصادر عن هيئة الأوراق المالية، وبذلك تقرر أن تلتزم الشركات بالقواعد الواردة في الدليل، وفي حال لم يتم الإلتزام لسبب أو لآخر فعندئذٍ لا بد من تبرير عدم الإلتزام بالقواعد وتوضيح الأسباب في التقرير السنوي الصادر عن الشركة.

من أجل ذلك جاء تطبيق قواعد الحوكمة على الشركة باعتبارها شركة مساهمة مدرجة في بورصة عمان وتحددت الأطراف ذوي المصالح بالأشخاص أصحاب المصلحة مع الشركة من مساهمين وعاملين ودائنين وموردين ومستثمرين محتملين، وبالتالي هندسة الإطار العام الذي ينظم العلاقات وبما يحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بما يحقق الأهداف ويحفظ الحقوق على أساس من المساءلة والشفافية والإفصاح.

فعلى صعيد مجلس إدارة الشركة المساهمة، فإنه يتولى إدرة الشركة مجلس إدارة يتراوح عدد الأعضاء فيه بين خمسة وثلاثة عشر عضواً يتم انتخابهم حسب قواعد الحوكمة وفق أسلوب التصويت

التراكمي من الهيئة العامة بالإقتراع السري، وتكون مدة المجلس أربع سنوات على أن لا يتم الجمع بين منصب رئيس الإدارة وأي منصب تنفيذي في الشركة ذاتها، وتكون من مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات اللازمة لتعظيم حقوق المساهمين وتحقيق أهداف الشركة وإدارة المخاطر وبالتالي وضع سياسة الإفصاح والشفافية.

ولضمان السير الحسن يتوجب على مجلس الإدارة تشكيل لجنتين دائمتين، تتولى الأولى التدقيق والثانية الترشيحات والمكافآت، على أن يعقد مجلس الإدارة اجتماعاته بحضور الأكثر المطلقة لأعضائه ويكون التصويت على القرارات بشكل شخصي لا يقبل التوكيل او المراسلة، وتكون اجتماعات المجلس بحد أدنى ستة اجتماعات خلال السنة المالية بواقع اجتماع واحد كل شهرين.

وفي مجال حقوق المساهمين فعلى الشركة ضمان حصول المساهمين على حقوقهم على أساس من العدل والمساواة، ومن خلال ما يعرف بالحقوق العامة التي تسمح بالإطلاع على سجل المساهمين والمعلومات والوثائق الخاصة بالشركة وفق التعليمات النافذة ولأسباب مقبولة، وبالتالي ضمان الحصول على المعلومات والمشاركة والتصويت في اجتماع الهيئة العامة للشركة، وعليه ضمان أولوية الاكتتاب والإطلاع على محاضر اجتماعات الهيئة العامة للشركة.

أما على صعيد الإفصاح والشفافية فعلى الشركة وانسجاماً مع قواعد الحوكمة وضع إجراءات عمل خطية وفقاً لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، كما ورد في دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان في الباب الخاسم تحت عنوان الافصاح والشفافية، مما يُلزم الشركة توفير المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بشكل دقيق غير مضلل من حيث التقارير الدورية والمعلومات الجوهرية وتعاملات الأطراف ذوي العلاقة مع الشركة بما في ذلك استخدام الموقع الإلكتروني للشركة لتعزيز الإفصاح والشفافية ونشر المعلومة الدقيقة.

فرضيات الدراسة:

بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، وانسجاماً مع أهداف الدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهندسة المالية على تطبيق الحوكمة ممثلة بـ (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة) في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة، الفرضيات الفرعية التالية:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهندسة المالية على تطبيق الإفصاح والشفافية كواحدة من قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهندسة المالية على تطبيق حماية حقوق المساهمين كواحدة من قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهندسة المالية على تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة كواحدة من قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة والمدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (243) شركة مساهمة حتى نهاية شباط 2013 حسب تقرير النشرة الإحصائية لبورصة عمان وقد تم اختيار ثلاثة من الإدارات العليا في كل شركة وبذلك يكون حجم مجتمع الدراسة (729) مفردة إحصائية، تم اختيار (120) مفردة إحصائية، حيث تم توزيع ما مجموعه (120) استبانه على مفردات عينة الدراسة، وقد تم استعادة (105) استبانه، وبعد تدقيقها تم استبعاد خمسة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك تصبح عينة الدراسة(100) مفردة إحصائية.

أساليب جمع البيانات:

إلى جانب الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات العلمية والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فقد قام الباحث بتصميم استبانة خاصة تفي بأغراض الدراسة إلى جانب الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة وقد تم توزيع الاستبانه على عينة الدراسة وأُعيد استلامها.

تكونت الاستبانه من أربعة أقسام، تناول الأول منها البيانات الديموغرافية للمجيبين عن أسئلة الاستبانه من حيث المؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي والمركز الوظيفي وعدد سنوات العمل.

أما القسم الثاني، فقد كان الهدف منه قياس أثر الهندسة المالية على تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، وتحديدا من حيث الإفصاح والشفافية كواحدة من قواعد تطبيق الحوكمة في الشركات.

ويهدف القسم الثالث إلى معرفة أثر الهندسة المالية على تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان من حيث حماية حقوق المساهمين كواحدة من قواعد الحوكمة.

أما القسم الرابع، فقد خُصص لقياس أثر الهندسة المالية على تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، وتحديدا من حيث مسؤوليات مجلس الإدارة كواحدة من قواعد تطبيق الحوكمة في الشركات.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضيــة الرئيســة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق الحكومة ممثلة في (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، ومسؤوليات مجلس الإدارة) في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة
13.907	2.40	00.00

يشير الجدول أن قيمة (F) بلغت (13.907) وهي أكبر من (F) الجدولية وبقيمة احتمالية بلغت (0.00)، وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق الحكومة ممثلة في (الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين، ومسؤوليات مجلس الإدارة) في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق الإفصاح والشفافية كأحد مبادى الحكومة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
13.459	1.9971	0.000

يلاحظ من الجدول أن قيمة (t) بلغت (13.459) وهي أكبر من (t) الجدولية، بقيمة احتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق الإفصاح والشفافية كأحدى مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق حماية حقوق المساهمين كأحدى مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
12.151	1.9971	0.000

يلاحظ من الجدول أن قيمة (t) بلغت (12.151) وهي أكبر من (t) الجدولية، بقيمة احمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير غلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق حماية حقوق المساهمين كأحد مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة كأحد مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
8.20	1.9971	0.000

يشير الجدول أعلاه أن قيمة (t) بلغت (8.20) وهي أكبر من (t) الجدولية، بقيمة احتمالية بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للهندسة المالية على تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة كأحد مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان.

نتائج الدراسة:

في ضوء الإطار النظري والاستبانه الموزعة على ذوي الاختصاص، ومن واقعتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ثم التوصل إلى النتائج التالية:

1. هناك وعي كبير لحاجة الشركات المساهمة إلى تطبيق قواعد الحوكمة لمواكبة مستجدات العولمة وما أفرزته من نتاج يفرض الإلتزام بالمبادئ الدولية في المعاملات المالية.
2. هناك اهتمام واضح بالهندسة المالية كواحدة من صور الإبداع والابتكار والتصميم الذي يخدم تنافسية المنتجات المالية في الأسواق المالية المتطورة.
3. هناك قناعة جلية بأهمية الحد من مشكلة الوكالة والإمتيازات الشخصية لتحقيق الانسجام والتوافق بين المّلاك والمدراء في الشركات المساهمة.
4. تبين من تحليل الاستبانه وما ورد من بيانات أن للهندسة المالية أثر بالغ الأهمية على تطبيق الإفصاح والشفافية كقاعدة رئيسة من قواعد حوكمة الشركات المساهمة.
5. دلت الاستبانات الخاضعة للتحليل على أثر الهندسة المالية في حماية حقوق المساهمين كقاعدة رئيسية من قواعد حوكمة الشركات المساهمة.
6. يتضح من واقع الإجابات الواردة في الاستبانه أثر الهندسة المالية على تطبيق مسؤوليات مجلس الإدارة كواحدة من قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة.

توصيات الدراسة:

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها من واقع الإطار النظري وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، يمكن صياغة التوصيات على النحو التالي:

1. إلزام الشركات كافة بقواعد الحوكمة، والحد من مبدأ الإلتزام أو تفسير عدم الإلتزام، بهدف الولوج إلى الألفية الجديدة بشركات قادرة ومقتدرة على الإلتزام بقواعد الحوكمة.
2. نتيجة الاهتمام بالهندسة المالية، ولما لها من أثر جلي، ينبغي زيادة الوعي بآليات وميكانزمات الهندسة المالية لرفد الشركات بأحدث التصاميم المالية والصور الإبداعية الابتكارية للمنتجات المالية لتستطيع مواكبة المستجدات بكل ثقة وإلتزام.
3. ما زالت مشكلة الوكالة تحول دون التطبيق التام لقواعد الحوكمة في بعض جوانبها، رغم القناعة بأهمية الحد من آثارها. ولذلك كانت الأهمية بالحد من مشكلة الوكالة والتعامل على أساس النزاهة والعدالة والشفافية دونما تغليب للمصالح الشخصية.
4. تعزيز الإفصاح والشفافية والبناء على ما تم الوصول إليه لتقديم نموذج يحتذى يعكس توفير المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة دون تضليل.

5. الاستمرار في نهج الحفاظ على حصول المساهمين فلى حقوقهم بما يضمن العدالة والمساواة دون تمييز، بما في ذلك الحقوق العامة بشكل عام والحقوق ضمن صلاحيات الهيئة العامة بشكل خاص.
6. ولأن إدارة الشركة يتولاها مجلس الإدارة، فلا بد من تعزيز روح المساءلة بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها في ظل قواعد الحوكمة والأثر الجلي للهندسة المالية في تعزيز الإبداع والابتكار ضمن مهام وصلاحيات مجلس الإدارة ومسؤولياته.

مراجع الدراسة:

1- إتحاد المصارف العربية، "**الهندسة المالية وأهميتها بالنسبة للصناعة المصرفية العربية**"، 1996م.

2- حداد، فايز، الادارة المالية، المركز الاكاديمي للكتب الجامعية، الطبعة الاولى، 2007م، عمان، الاردن.

3- حسين، عماد صالح، "**الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية**"، رسالة ماجستير، جامعة القدس 2011م، القدس، فلسطين.

4- خنفر، مؤيد، "**أثر تعليمات البنك المركزي على التزام البنوك الأردنية بمتطلبات الافصاح الواردة في المعيار الدولي رقم(30)**"، المؤتمر العلمي المهني الخامس (24- 25) أيلول2003م، جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين، عمان، الاردن.

5- **دليل تطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية** وغير المقيدة ببورصتي الأوراق والمالية بالقاهرة والاسكندرية، 2007م، مصر.

6- **دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان**، هيئة الاوراق المالية، عمان، الاردن.

7- السويلم، سامي، "**صناعة الهندسة المالية :نظرات في المنهج الاسلامي**"، مركز البحوث، شركة الراجحي المصرفية للاستثمار 2004م، بيت المشورة للتدريب، الكويت.

8- عمرو، بيان، 2010م، "**مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الاداء**"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2010م، الخليل، فلسطين.

9- فوزي، نعيم، "**أين يقف الاردن من التحكم المؤسسي**"، المؤتمر العلمي المهني الخامس، (24- 25) ايلول 2003م.

10- قندوز، عبد الكريم أحمد، "**الهندسة المالية واضطراب النظام المالي العالمي**"، 2010م، مؤتمر كلية العلوم الادارية الدولي الرابع:اتجاهات عالمية، (15- 16)ديسمبر2010م، الكويت.

11- المنزوع، زايدعلي، "**حوكمة الشركات وأثرها على سياسة توزيع الارباح:دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي**"، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، 2009م، الاردن.

12- يوسف، محمد، "**محددات الحوكمة ومعاييرها، مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**"، ورقة عمل قدمت بتاريخ يونيه2007م.

دراسة ميدانية حول

(مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين)

اعداد

الدكتورة ناريمان ابو عطوان

ثائر محمد عطاونة

فلسطين

ملخص الدراسة

تعتبر الحوكمة من اهم المرتكزات لبناء المجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال ارساء قواعدها في القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، حتى نتمكن من توفير مناخ استثماري يتسم بالتزام الشركات بالمعايير القانونية والاخلاقية الجاذبة لمصادر الاموال الداخلية وعدم هروبها للخارج خاصة في ظل عدم توفر الاستقرار السياسي، الذي يعتبر عائقا كبير امام استقرار القطاعات الاقتصادية مما يحقق قفزة نوعية في تخفيف الفقر والبطالة.

حيث هدفت الدراسة الى معرفة مدى التزام الشركات الفلسطينية لمعايير الحوكمة وذلك من خلال اعداد score للمحار الرئيسية في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد تتمثل في ثمانية محأو ر وهي : حقوق المساهمين، مجلس الادارة، المالكين، لجان التدقيق اللجان الاشرافية، الافصاح والشفافية، المالكين، أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين وذلك من خلال بنود فرعية لكل محور.

لقد استخدم الباحثان استبانة تضمنت هذه المحأور وزعت على عينة الدراسة البالغة 66٪ من الشركات المدرجة في السوق المالي الفلسطيني.

فقد تلخصت نتائج الدراسة على مايلي : فقد تبين انه اكثر البنود المطبقة في الشركات هي : وجود قانون ينظم عمل لجنة المدققين، وظيفة المدقق الخارجي تنفذ دون اي تحيز وحصانة، نظام التدقيق المباشر يساعد على اكتشاف التلاعبات الشخصية، التقارير الصادرة تتلائم مع معايير المحاسبة المعتمدة، أكبر المساهمين هم الذين يختارون أعضاء مجلس الإدارة، مكافأت الادارة العليا مرتبطة بالزيادة الفعلية لقيمة ارباح الشركة، المدققين الخارجيين يعينون سنويا من قبل الهيئة العامة، لجنة التدقيق تتضمن شخص يكون خبير في المحاسبة، يوجد نظام تدقيق عالمي معترف به من قبل الشركة ويحتوي على جميع العناصر العالمية لتدقيق جميع الحسابات، يملك جميع المساهمين الحق بالحصول على معلومات كافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة، يحرض مجلس الإدارة على عمل ستة اجتماعات أو أكثر كل سنة.

ولكن هناك بعض المعايير لم تطبق في أغلبية الشركات هي : توفر نظام لتقييم أداء مجلس الإدارة، توفر قنوات اتصال مناسبة لبث المعلومات والإفصاح عنها باللغتين العربية والإنجليزية، يحق للمساهمين الذين يملكون 15٪ أو أقل اتخاذ إجراءات. قانونية بحق مجلس الإدارة عند مخالفتهم لأحكام النظام الأساسي. يحضر أعضاء مجلس الإدارة 75٪ من الاجتماعات الدورية. على الاقل، هناك قانون داخلي يحكم اجتماعات مجلس الإدارة، يتكون ثلث مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين، تختار الشركة اجتماع المساهمين في تاريخ لا يتضارب مع نشاطات شركات أخرى في نفس القطاع، لدى المؤسسة مجلس لتعيين الأعضاء الخارجيين.

1. المقدمة

برز الحديث عن حوكمة الشركات بعد الأزمة المالية الآسيوية وتزايد بعد ما حدث في الازمة المالية 2008، حيث اثبت هذه الازمات ضرورة وجود معايير حوكمة تنظم العلاقات في كل شركة على حدة وفى الاقتصاد ككل، مما يساعد على توفير بيئة استثمارية تفعل اقتصاد السوق مما يؤدى الى مكافحة الفساد الاداري والمالي وخفض تكلفة راس المال وجذب مصادر تمويل اكثر استقرارا واقل مخاطرة ما يؤدي الى استخدام الموارد بطريقة اكثر كفاءة ويعزز النمو الاقتصادي.

إن الحوكمة تعتبر وسيلة رقابية ومساءلة في غاية الأهمية من شأنها الكشف المبكر عن اي تجأو زا ت أو اي افصاحات مزورة مما يحمي حقوق كل أصحاب المصالح في الشركات، اذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها فهي علاج حقيقي ووقائي.

2. مشكلة الدراسة :

ان هناك حاجة ماسة لخلق بيئة استثمارية فلسطينية قادرة على جذب مصادر الاموال الداخلية و الخارجية ما يزيد من تحقيق نمو اقتصادي حقيقي لن يتحقق الا بوجود قانون وحكم رشيد يحدث تاثير على اداء جميع القطاعات الاقتصادية ولن يتحقق ذلك الا بالتزام الشركات والبنوك بمعايير ومبادئ الحوكمة المتبعة عالميا ،كما انه هناك حاجة ملحة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الفلسطينية امام الشركات المنافسة.

بالرغم من أن الحوكمة لا تكتسب الصبغة الإلزامية على الشركات أو البنوك إلا أن انها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الأزمات المتلاحقة و التي أصبحت سمة من سمات النظام الحر، فتطبيق أسس و مبادئ حوكمة الشركات من شأنه احداث قدرة مميزة للشركة في ادارة المخاطر وتحسين الثقة فيها في سوق راس المال.

نظرا لأهمية هذا الموضوع فانه السؤال الاساسي لهذه الدراسة هو:

هل هناك تطبيق لاسس و مبادئ الحوكمة في الشركات الفلسطينية المدرجة في السوق المالي ؟

3. منهجية البحث المستخدمة:

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استبانه تضمنت مؤشرات التقييم الاساسية لحوكمة الشركات العالمية ومدونة الحوكمة الخاصة بالشركات الفلسطينية، فقد تم وضع معايير فرعية لكل معيار تقييم اساسي لبناء Score يقيس درجة كل شركة في التطبيق، حيث تم توزيع استبانات على 30 شركة من بين 46 شركة مدرجة في السوق المالي الفلسطيني، كما تم الاستعانة بدراسات علمية حديثة متعلقة بهذا الموضوع مع الإطلاع على النشرات الحديثة لمواقع الفلسطينية ذات الصلة بالموضوع.

4. أهمية الدراسة

تاتي الدراسة كخطوة تاكيدية بأهمية تبني الشركات و البنوك الفلسطينية لمبادئ حوكمة الشركات، فلا نتظر وقوع الأزمات بل يجب ان نتسلح بالوقاية من خلال تبني مفهوم الحاكمية في االشركات، و يكون ذلك من خلال التزامنا في كل تعاملاتنا بالمبادئ الاخلاقية و القانونية لضمان استمرارية المؤسسة في بيئة مخاطر متنوعة. بالاضافة الى ذلك تقديم بعض التوصيات والمقترحات المناسبة بناءً على النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، والتي من شأنها أن تساعد أصحاب القرار في الشركات، هيئة سوق المال وسلطة النقد على اتخاذ، القرار المناسب في الرقابة على تطبيق معايير الحوكمة.

5. تحليل البيانات

حيث تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS من خلال العمليات الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية بغرض استخراج خصائص أفراد العينة، وكذلك في التعرف على رأي المسؤولين في تطبيق معايير الحكم الرشيد في جميع المحأور وذلك لبناء score شامل للحكم الرشيد للشركات الفلسطينية.
2. الوسط الحسابي للتعرف على مدى توافق آراء أفراد العينة.
3. الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت آراء أفراد العينة عن الوسط الحسابي.

6. نتائج الدراسة

يتنأو ل هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل الاستبانة التي تم توزيعها على 30 من الشركات العاملة في القطاع الخاص حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم التعامل معها 30 استبانه ُتمثل 66٪ من عينة الدراسة. حيث سيتم في البداية عرض خصائص العينة التي أجريت عليها الدراسة من حيث القطاع، الدرجة العلمية للمبحوثين، ، وسنوات الخبرة، ومن ثم سنتطرق إلى تحليل الأسئلة الرئيسية في الاستبانة والتي تمثلت في التعرف على مدى تطبيق هذه الشركات لمعايير الحوكمة.

7. خصائص عينة الدراسة

١. لقد تم توزيع مفردات العينة حسب القطاع حيث أو ضحت الدراسة أن 50٪ من عينة البحثمن شركات الخدمات وهذا ما يدل على ارتفاع اعدادها مقارنة مع القطاعات الاقتصادية الاخرى و 30 شركات صناعية و ماتبقى من القطاعات الاقتصادية الاخرى.
2. توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي: أو ضحت الدراسة أن 60٪ من المدراء العمل يحملون شهادة جامعية، وإذا ما أضيفت لها 20 ٪ وهي نسبة الحاصلون على شهادة الماجستير فأعلى، يصبح مجموع من يحملون شهادة جامعية فأعلى 80 ٪، وهي نسبة تشير إلى ارتفاع نسبة التأهيل والكفاءة العلمية وهذا ما يؤكد التحسن المستمر في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات الفلسطينية. توزيع

مفردات العينة حسب سنوات الخبرة: أو ضحت الدراسة أن 56٪ من مدراء الشركات لديهم خبرة تزيد عن 10 سنة، و 20 ٪ تزيد خبرتهم 20 سنة والنسبة المتبقية تقل خبرتهم عن 10 سنوات.

8. النتـــائج

1. واقع تطبيق المعايير المتعلقة بحقوق المساهمين :

المعايير	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
يملك جميع المساهمين الحق بالحصول على معلومات كافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة	4.2	0.2
تفصح الشركة عن أعضاء مجلس الإدارة المرشحين مقدما قبل اجتماع المساهمين	4	0.46
يملك جميع المساهمين الحق والقدرة على شراء الأسهم بأي وقت ما باستثناء ما يعارض القانون.	3.3	0.43
يحصل جميع المساهمين على نفس الحق في حالة زيادة رأسمال الشركة	3.4	0.42
تختار الشركة اجتماع المساهمين في تاريخ لا يتضارب مع نشاطات شركات أخرى في نفس القطاع	2	0.55
يتم التعامل مع المساهمين بنفس المعاملة في حالة شراء الاسهم.	2.2	0.24

- يتبين من العينة ان هناك التزام من قبل الشركات بتزويد جميع المساهيمن بالمعلومات المتعلقة بانعقاد الهيئة العامة في الوقت والمكان المناسبين حيث ان الوسط الحسابي هو 4.2 وهي نسبة مرتفعة.
- معظم الشركات تلتزم بتزويد المساهمين بكافة المعلومات عن زيادة راس المال وهناك عدد قليل من الشركات التي لا تلتزوم بقواعد الافصاح عن زيادة راس المال بالوقت والشكل المناسبين
- هناك عدم التزام من قبل الشركات بقواعد الحوكمة المتعلقة بالافصاح عن اسماء اعضاء مجلس الادارة المرشحين قبل اجتماع الهيئة العامة
- يتبين ان هناك عدم التزام من قبل الشركات بقواعد الحوكمة فيما يتعلق بعملية شراء وبيع الاسهم للمساهيمن حيث انه لايوجد مسأو اة بين جميع المساهمين ولا يتم اعطاءهم كافة الحقوق والامتيازات المنصوص عليها بقواعد الحوكمة الرشيدة
- يتبين من الدراسة ان لا يوجد تنسيق لدى ادارة مجالس الشركات فيما يتعلق بتحديد موعد انعقاد الهيئة العامة حيث تعقد الشركات اجتماعاتها دون اخذ بعين الاعتبار مواعيد اجتماعات الشركات الاخرى في نفس القطاع.

2. واقع تطبيق المعايير المتعلقة بمجلس الادارة/ الادارة العليا

المعايير	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
مكافأت الادارة العليا مرتبطة بالزيادة الفعلية لقيمة ارباح الشركة.	4.4	0.2
يحرض مجلس الإدارة على عمل ستة اجتماعات أو أكثر كل سنة	4.2	0.19
هل خطوط الاتصال واضحة ومنسجمة مع بعضها في الهيكل التنظيمي.	3.9	0.18
رئيس مجلس الإدارة والمدير العام أشخاص مختلفون	3.9	0.15
هناك وثائق عن المخططات التنظيمية للشركة.	3.7	0.15
يلتزم مجلس الادارة بالاتصال مع الادارة بعد كل اجتماع دوري.	3.5	0.86
يوجد رقابة تفض النزاعات على الحسابات (تعارض المصالح) بين الادارة والمساهمين	3.4	0.3
هناك نظام لتقييم أداء مجلس الإدارة	2.8	0.12
يحضر أعضاء مجلس الإدارة 75٪ من الاجتماعات الدورية. على الاقل	2.5	0.4
هناك قانون داخلي يحكم اجتماعات مجلس الإدارة	2.4	0.3

- بالنسبة لمكافات اعضاء مجلس الادارة يوجد التزام من قبل الشركات بربط تلك المكافات مع ارباح الشركة حيث الوسط الحسابي للعينة 4.4 وهذه نسبة عالية تبين مدى الالتزام بهذا المعيار لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين.
- تحرص معظم الشركات على عقد ستة اجتماعات لمجلس الادارة سنويا وهذا مؤشر على مدى التزام مجلس الادارة بمتابعة اداء الشركة خلال العام.
- يوجد هيكل تنظيمي للشركات المدرجة ولكنه ليس واضح لدى بعض الشركات وهذا بدوره يؤكد على ضرورة العمل على النظر في هيكيلية بعض الشركات وتحديد المسؤوليات وخطوط الاتصال.
- هناك ازدواجية في المهام لكل من مجلس الادارة والمدير العام لدى بعض الشركات
- تفتقر معظم الشركات الى قانون لفض النزاعات على الحسابات بين كل من الادارة والمساهمين
- لا يوجد لدى الشركات نظام لتقييم اداء مجلس الادارة أو قانون يحكم اجتماعات مجلس الادارة وهذا بدوره يبين الحاجة الى تفعيل دور تلك القوانين لدى الشركات المدرجة وتحسن الحكم الرشيد لدى الشركات
- لا يحضر اعضاء مجلس الادارة الاجتماعات الدورية للشركة ويكتفي فقط بعقد الاجتماعات السنوية لمجلس الادارة.

3. واقع تطبيق المعايير المتعلقة باعضاء مجلس الادارة الخارجيين

المعايير	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
هناك واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين أجنبي (من جنسية أخرى)	2.8	0.83
يتكون ثلث مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين	2.4	0.96
لدى المؤسسة مجلس لتعيين الأعضاء الخارجيين	1.8	56.

- تفتقر كل الشركات المدرجة الى اعضاء مجلس ادارة خارجين الا في عدد محدد جدا من الشركات، كما انه ثلث مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين يطبق بشكل قليل وهذا مؤشر على عدم المام الشركات باهيمة وجود اعضاء خارجيين ومستقلين في المجلس لدى الشركة أو المؤسسة ودورهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة لدى الشركات.
- كما لا يتوفر لدى الشركات مجلس لتعيين الأعضاء الخارجيين.

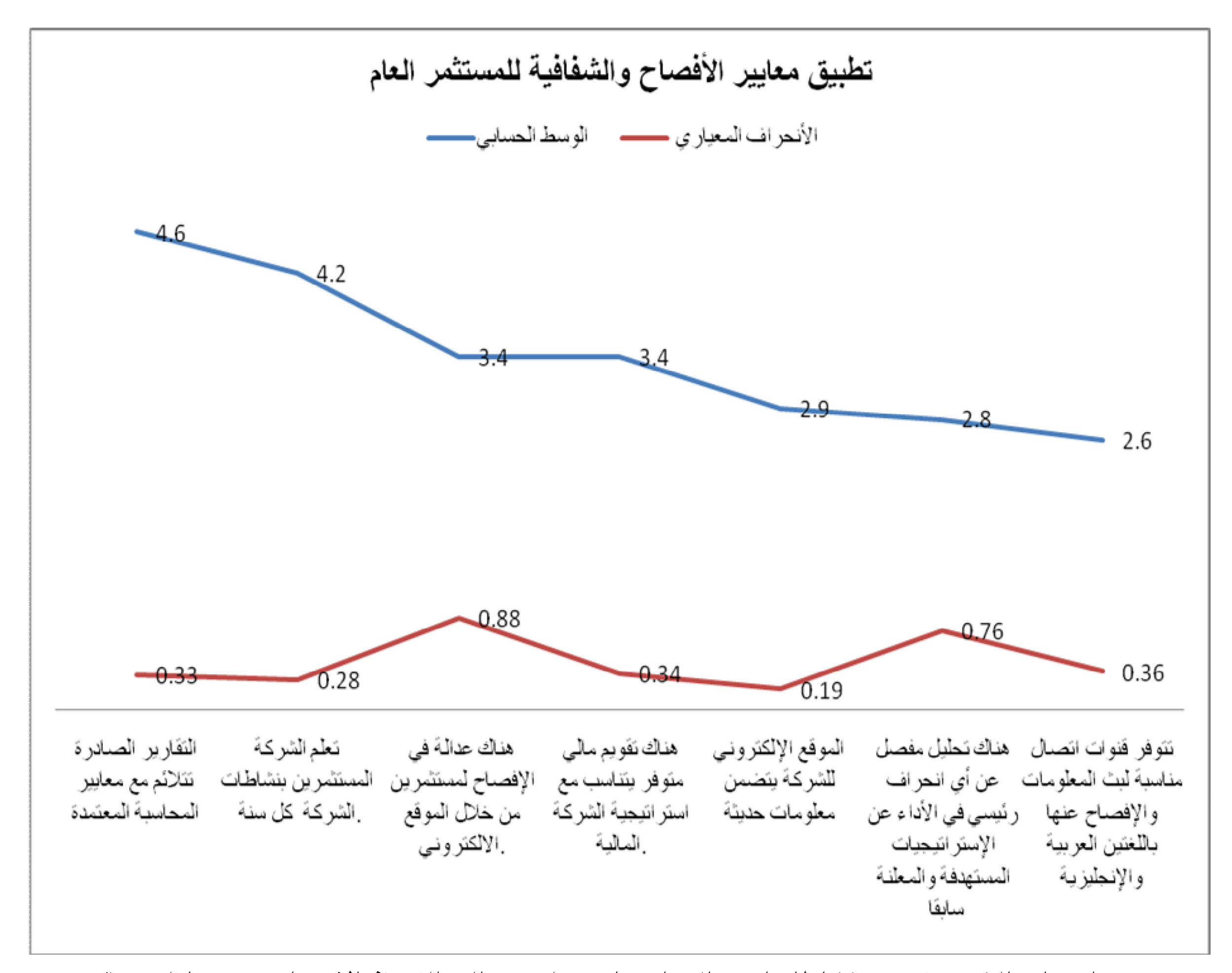
4. واقع تطبيق المعايير المتعلقة بلجنة المدققين والتدقيق الخارجي

المعايير	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
يوجد قانون بنظم عمل لجنة المدققين	4.8	0.2
وظيفة المدقق الخارجي تنفذ دون اي تحيز وحصانة	4.6	0.33
نظام التدقيق المباشر يساعد على اكتشاف اكتشاف التلاعبات الشخصية	4.6	0.33
المدققين الخارجيين يعينون سنويا من قبل الهيئة العامة	4.4	0.66
لجنة التدقيق تتضمن شخص يكون خبير في المحاسبة	4.3	0.15
يوجد نظام تدقيق عالمي معترف به من قبل الشركة ويحتوي على جميع العناصر العالمية لتدقيق جميع الحسابات	4.3	0.2
تقرير بنشاطات لجنة المدققين تكون موجودة في اجتماع الجمعية العمومية يحضر أعضاء لجنة التدقيق 75٪من الاجتماعات	3.8	0.4
تجتمع لجنة المدققين مرتين أو اكثر في السنة	3.7	0.3

يتبين من الجدول اعلاه وجود توافق من الشركات على وجود قانون ينظم عمل لجنة التدقيق حيث كان المتوسط الحسابي يشكل حوالي 4.8 وهذا يعبر عن تطبيق كامل، كما انه هذه اللجنة تمارس عملها

بدون تحيز ونظام التدقيق المتبع يساعد على اكتشاف التلاعبات الشخصية، و من ضمن اللجنة خبير في المحاسبة، وتتبع نظام تدقيق عالمي في حين انه نشاطات المدققين الموجودة في اجتماع الجمعية العمومية يحضر أعضاء لجنة التدقيق ٪75من الاجتماعات، واختيار المدقق الخارجي في اجتماع الجمعية العمومية مطبق بشكل كامل.

5. واقع تطبيق المعايير المتعلقة بالإفصاح و الشفافية للمستثمر للعام



بخصوص افصاح الشركة عن نشاطاتها فهناك افصاح، ولكن العدالة في الافصاح من خلال موقع الشركة فلم تصل الى مستوى التطبيق الكامل، وضعف التواصل في المعومات من خلال طرح احدث المعلومات على الموقع الالكتروني أو تحليل مفصل عن أي انحراف رئيسي في الأداء وعن الإستراتيجيات المستهدفة والمعلنة سابقا كما انه قنوات اتصال بث المعلومات كانت غير مطبقة.

6. واقع تطبيق المعايير المتعلقة باللجنة الاشرافية.

المعايير	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
اللجنةالأشرافية للمجلس فيها عدد كافي من اللجان لكي تعالج قضايا معقدة (المهام الصعبة)	3.8	0.97
هناك معاييرموثقة موجودة للتاكد من مؤهل اعضاء اللجنة الأشرافية (تجربة عمل، خبرة دولية ، عدد مجلس الادارة المحدد)	3.4	0.64

هناك تطبيق **معيار اللجنة الاشرافية** في عدد قليل من الشركات والأغلبية ليس لديهم اي معرفة بدور ها و في نفس الوقت لايوجد معايير معتمدة وموثقة عند اختيارها.

7. المعايير المتعلقة بالملكية :

العبارة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
أكبر المساهمين هم الذين يختارون أعضاء مجلس الإدارة.	4.6	0.33
أكبر المساهمين حصصاً في الشركة هم الذين يحددون نسبة الملكية.	4.2	0.65
أكبر المساهمين هم الذين يقررون الاندماج مع شركات أخرى.	4	0.55
أكبر المساهمين هم الذين يراقبون التصويت	3.8	0.34
يتمتع كبار المستثمرين بحقوق أفضلية لدى طرح أي أسهم جديدة للاكتتاب.	3.4	0.23
يحق للمساهمين التصويت على إجراء التعديلات على النظام للشركة.	3.4	0.14
يحق للمساهمين الذين يملكون 15٪ أو أقل اتخاذ إجراءات. قانونية بحق مجلس الإدارة عند مخالفتهم لأحكام النظام الأساسي.	2.6	0.34

هناك تطبيق للمعايير الثلاثة الأو لى بوجود دور لكبار المساهمين في اختيار اعضاء مجلس الادارة، وتحديد نسبة الملكية والاندماجات، وعدم تطبيق كامل لمراقبة التصويت من قبل المساهمين، ولا تعطى فرصة للهيئة العامة في اجراء التعديلات على النظام الاساس.

الرقابة على الحوكمة من قبل المؤسسات الرقابية

من اجل الوصول الى التزام في تطبيق قواعد الحوكمة لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأو راق المالية يتوجب وجود هيئات ومؤسسات تقوم بالرقابة على تطبيق الحوكمة في مراحل الشركة المختلفة بما في ذلك مرحلة التأسيس ومرحلة الاكتتاب ومرحلة الادراج وكذلك خلال عمل الشركة. من اهم المؤسسات التي يجب ان يكون لها دور بارز في تطبيق ومراقبة تطبيق الحوكمة هي :

أو لا : هيئة سوق راس المال

تعبتر هيئة سوق راس المال من اهم المؤسسات التي لها دور بارز في تطبيق معايير الحوكمة لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأو راق المالية حيث تقوم الهيئة بشكل دوري بمراقبة تطبيق معايير الحوكمة لدى الشركات المدرجة من التقارير الدورية ومن خلال متابعة الاجتماعات والزيارات الميدانية.
زاد في الأو نة الاخيرة اهتمام الهيئة بحوكمة الشركات حيث قامت بعمل الكثير من الندوات وورش العمل للشركات المدرجة في سوق فلسطين بالتعأو ن مع مؤسسة التمويل الدولية ومنظمة التعأو ن الاقتصادي والتنمية الدولية(OECD) وكذلك المؤسسات الرقابية الاخرى مثل سلطة النقد ووزارة الاقتصاد.

ثانيا : سلطة النقد

تعتبر سلطة النقد بمثابة البنك المركزي الفلسطيني الذي يقوم بمراقبة القطاع المصرفي الفلسطيني في كل تفاصيله وكانت لها الدور البارز في تطوير ذلك القطاع وزيادة الثقة في القطاع المالي ككل. تقوم سلطة النقد بمتابعة شركات البنوك المدرجة على سوق فلسطين للأو راق المالية وكذلك البنوك الوافدة من خلال القوانين والانظمة والتعليمات بما يحقق الاستقرار المالي لدى القطاع المصرفي ولها الدور البارز في مراقبة تطبيق قواعد الحوكمة لدى البنوك. لقد قامت سلطة النقد بانجازات مرموقة فيما يتعلق بالحوكمة لديها وفي دوائرها المختلفة وسعت دائما الى تعزيز مبادىء الحوكمة لدى البنوك من خلال التقارير الدورية والتعديلات التي تطلبها في الهيكلية الداخلية لكل بنك ومواعيد التقارير واجراءات العمل.

ثالثا : وزارة الاقتصاد

تقوم وزارة الاقتصاد بمراقبة جميع الشركات المسجلة لديها من خلال قانون الشركات بالاضافة الى الانظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة. تعنى وزارة الاقتصاد بمبادىء الحوكمة لدى الشركات وسعت دائما الى زيادة ثقافة الشركات باهيمة تطبيق مبادىء الحوكمة لديها حيث قامت بالعديد من ورش العمل عن الحوكمة مع الشركات بشكل عام والشركات المدرجة بشكل خاص وساعدت الكثير من الشركات بعمل تغير في هياكلها التنظيمية بما يضمن تطبيق قواعد الحوكمة ويحقق المنو لها.

رابعا : المجلس التشريعي

للمجلس التشريعي اهمية كبرى في تعزيز مبادىء الحوكمة للشركات حيث انه السلطة التشريعية التي تسن القوانين في الدولة ولديه القدرة على اقرار القوانين التي تنظم عمل القطاع الخاص. دور المجلس التشريعي في الأو نة الاخيرة شبه متوقف نظرا لحالة الانقسام التي يعاني منها الشعب الفلسطيني حيث انه لم بنعقد منذ سنوات وهذا بدوره يؤثر بشكل سلبي على دوره في تعزيز مبادىء وقواعد الحوكمة لدى الشركات.

خامسا : ديوان الرقابة

تعتبر دوان الرقابة الجهة الحكومية المخولة بمراقبة ومسائلة مؤسسات الدولة وهنا يظهر دوره في تعزيز قواعد الحوكمة لدى مؤسسات الدولة بما يجعلها تقوم بمهامها على اكمل وجه ويجعلها قدوة لغيرها من الشركات. تطور عمل ديوان الرقابة في الأو نة الاخيرة حيث يقوم بشكل دوري باعداد التقارير التي تظهر مدى التزام المؤسسات الحكومية بقواعد العمل ومدى تطبيق قواعد الحوكمة لديها.

سادسا : مؤسسات المجتمع المدني

لمؤسسات المجتمع المدني دور في تعزيز قواعد الحوكمة لدى الشركات من خلال الندورات والمنشورات وورش العمل التي تقوم بها. تعمل بعض مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني على تعزيز الشفافية ومكافة الفساد الاداري والمالي في الشركات والمؤسسات الحكومية حيث تقوم بعض تلك المؤسسات بحملات توعية واعطاء مكافآت وشهادات لمن يقوم بممارسات الحم الرشيد في الشركات والمؤسسات العاملة في فلسطين.

القسم الأو ل : البيانات العامة

أرجو التكرم الإجابة على الأسئلة التالية :

اسم الشركة	- -
القطاع	- -
سنوات الخبرة (للمدير)	
المؤهل العلمي	

القسم الثاني: عبر عن مدى تطبيق المعايير التالية لدى مؤسستكم :

1. تطبيق المعايير المتعلقة بحقوق المساهمين:

المعايير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الأطلاق
يملك جميع المساهمين الحق بالحصول على معلومات كافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة					
تفصح الشركة عن أعضاء مجلس الإدارة المرشحين مقدما قبل اجتماع المساهمين					
يملك جميع المساهمين الحق والقدرة على شراء الأسهم بأي وقت ما باستثناء ما يعارض القانون.					
يحصل جميع المساهمين على نفس الحق في حالة زيادة رأسمال الشركة					
تختار الشركة اجتماع المساهمين في تاريخ لا يتضارب مع نشاطات شركات أخرى في نفس القطاع					
يتم التعامل مع المساهمين بنفس المعاملة في حالة شراء الاسهم.					

2. تطبيق المعايير المتعلقة بمجلس الادارة/ الادارة العليا

المعايير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الأطلاق
مكافأت الادارة العليا مرتبطة بالزيادة الفعلية لقيمة ارباح الشركة.					
يحرض مجلس الإدارة على عمل ستة اجتماعات أو أكثر كل سنة					
هل خطوط الاتصال واضحة ومنسجمة مع بعضها في الهيكل التنظيمي.					
رئيس مجلس الإدارة والمدير العام أشخاص مختلفون					
هناك وثائق عن المخططات التنظيمية للشركة.					
يلتزم مجلس الادارة بالاتصال مع الادارة بعد كل اجتماع دوري.					
يوجد رقابة تفض النزاعات على الحسابات (تعارض					

المصالح) بين الادارة والمساهمين					
هناك نظام لتقييم أداء مجلس الإدارة					
يحضر أعضاء مجلس الإدارة 75٪ من الاجتماعات الدورية. على الاقل					
هناك قانون داخلي يحكم اجتماعات مجلس الإدارة					

3. تطبيق المعايير المتعلقة باعضاء مجلس الادارة الخارجيين

المعايير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الأطلاق
هناك واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين أجنبي (من جنسية أخرى)					
يتكون ثلث مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين					
لدى المؤسسة مجلس لتعيين الأعضاء الخارجيين					

4. تطبيق المعايير المتعلقة بلجنة المدققين والتدقيق الخارجي

المعايير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الأطلاق
يوجد قانون بنظم عمل لجنة المدققين					
وظيفة المدقق الخارجي تنفذ دون اي تحيز وحصانة					
المدققين الخارجيين يعينون سنويا من قبل الهيئة العامة					
لجنة التدقيق تتضمن شخص يكون خبير في المحاسبة					
يوجد نظام تدقيق عالمي معترف به من قبل الشركة ويحتوي على جميع العناصر العالمية لتدقيق جميع الحسابات					
تقرير بنشاطات لجنة المدققين تكون موجودة في اجتماع الجمعية العمومية يحضر أعضاء لجنة التدقيق 75٪من الاجتماعات					
تجتمع لجنة المدققين مرتين أو اكثر في السنة					

5. تطبيق المعايير المتعلقة بالإفصاح و الشفافية للمستثمر للعام

المعايير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الأطلاق
التقارير الصادرة تتلائم مع معايير المحاسبة المعتمدة					
تعلم الشركة المستثمرين بنشاطات الشركة كل سنة.					
هناك عدالة في الإفصاح لمستثمرين من خلال الموقع الالكتروني.					
هناك تقويم مالي متوفر يتناسب مع استراتيجية الشركة المالية.					
الموقع الإلكتروني للشركة يتضمن معلومات حديثة					
هناك تحليل مفصل عن أي انحراف رئيسي في الأداء عن الإستراتيجيات المستهدفة والمعلنة سابقا					
تتوفر قنوات اتصال مناسبة لبث المعلومات والإفصاح عنها باللغتين العربية والإنجليزية					

6. تطبيق المعايير المتعلقة باللجنة الاشرافية.

المعايير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الأطلاق
اللجنةالأشرافية للمجلس فيها عدد كافي من اللجان لكي تعالج قضايا معقدة (المهام الصعبة)					
هناك معايير موجودة للتاكد من مؤهل اعضاء اللجنة الأشرافية (تجربة عمل، خبرة دولية، عدد مجلس الادارة المحدد)					

7. المعايير المتعلقة بالملكية :

المعايير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الأطلاق
أكبر المساهمين هم الذين يختارون أعضاء مجلس الإدارة.					

أكبر المساهمين حصصاً في الشركة هم الذين يحددون نسبة الملكية.					
أكبر المساهمين هم الذين يقررون الاندماج مع شركات أخرى.					
أكبر المساهمين هم الذين يراقبون التصويت					
يتمتع كبار المستثمرين بحقوق أفضلية لدى طرح أي أسهم جديدة للاكتتاب.					
يحق للمساهمين التصويت على إجراء التعديلات على النظام للشركة.					
يحق للمساهمين الذين يملكون 15٪ أو أقل اتخاذ إجراءات. قانونية بحق مجلس الإدارة عند مخالفتهم لأحكام النظام الأساسي.					

Reference

1- Agrawal, A., and S. Chadha. 2005. Corporate governance and accounting scandals.Journal of Law and Economics (Forthcoming).around the world, *Journal of Finance* 57, 1147-1170
2- Bebchuk, L., A. Cohen, and A. Ferrell. 2004. What matters in corporate governance? Working Paper, Harvard Law School
3- Bebenroth, Ralf 2005. German Corporate Governance Code and Unaccepted recommendations. *Unpublished working paper.* Kobe University.
4- Core, J., R. Holthausen, and D. Larcker. 1999. Corporate governance, chief executive compensation, and firm performance. Journal of Financial Economics 51 (March): 371-406.
5- John, K., and L. W. Senbet. 1998. Corporate governance and board effectiveness. *Journal*
6- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, 1999.Corporate ownership
7- Murphy, K. (1985), 'Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis', Journal of Accounting and Economics Vol.7, pp. 11-42.
8- Murray, R.H., 2001. Good governance will enhance foreign portfolio, Directorship 27, 14-
9- *of Banking & Finance* 22 (May): 371-403.
10- Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny, 1997. A survey of corporate of governance, *Journal of Finance* 52, 737-783.

11- ميخائيل، اشرف حنا، "تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات"، بحوث.
12- أو راق عمل المؤتمر العربي الأو ل حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص83

13- *www.p-s-e.com*
14- *www.pcma.ps*

معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية

اعداد

د. رسلان محمد

جامعة القدس المفتوحة

رام الله/ 2013

فلسـطين

الملخص

نظراً لسياسات الإلحاق والتهميش التي مارسها الاحتلال وما زال اتجاه الاقتصاد الفلسطيني بعامة والقطاع الصناعي بخاصة فإن الغالبية العظمى للمؤسسات الصناعية والشركات الفلسطينية تتسم بأنها متوسطة وصغيرة الحجم ويغلب عليها الطابع العائلي من حيث الملكية ونمط الإدارة. إلا أنه وفي ضوء المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وما تمخض عنها من مناخ جديد من التنافس على المستويين المحلي والخارجي بالنسبة للشركات العاملة في فلسطين، فقد أصدرت السلطة الفلسطينية مجموعة من التشريعات المنظمة لعمل القطاع الخاص، مثل قانون سلطة النقد، وقانون المصارف، وقانون تشجيع الاستثمار، وقانون هيئة سوق رأس المال، وقانون الأوراق المالية، وقانون التأمين، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون مكافحة غسل الأموال، وقانون الشركات. وقد احتوت هذه التشريعات على عدد من النصوص التي تدخل ضمن قواعد الحوكمة المعمول بها دولياً.

فرغت هيئة سوق رأس المال في نهاية العام 2009، بالتنسيق المباشر مع سوق فلسطين للأوراق المالية، وسلطة النقد، ومؤسسة التمويل الدولية (ICF)، من وضع مدونة قواعد الحوكمة للشركات المساهمة العامة والمؤسسات المالية التي تنضوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها.

ورغم قيام الهيئة بوضع عدد من الحوافز للشركات الملتزمة بتطبيق قواعد الحوكمة الطوعية بشكل تام، إلا أن الشركات العائلية الخاصة لا تزال في معظمها تنأى عن تطبيق مدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية. لذا فإن هذه الورقة ستحاول تحديد وتشخيص أبرز معيقات التزام الشركات العائلية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية واقتراح السبل الكفيلة باندماج الشركات العائلية في عملية الحوكمة.

مقدمة

تعود جذور مفهوم حوكمة الشركات إلى ثلاثينيات القرن الماضي من خلال دراسة الباحثان الأمريكيان Means and Berle حول الشركات الأمريكية في العام 1932 وتوصلهما إلى ضرورة فصل ملكية الشركة عن إدارتها، وفرض الرقابة على سلوك المديرين حماية لحقوق المساهمين[20]، ثم قيام الاقتصاديين الأمريكيين Jensen and Meckling الحائزان على جائزة نوبل للاقتصاد، بتطوير نظرية الوكالة التي بموجبها يلجأ شخص صاحب رأس مال لخدمات شخص آخر كي يقوم نيابة عنه ببعض المهام، بما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل[21].

ولكن ومع تطور الاقتصاد بعامة ونشاط الشركات بخاصة، وتعدد الأطراف المعنية بنشاط الشركات، فقد أضحت حوكمة الشركات ضرورة ملحة ليس فقط للاقتصاديات المتقدمة بل والناشئة أيضاً. ورغم قيام العديد من الدول المتقدمة والناشئة بخوض تجارب رائدة في مجال حوكمة الشركات كالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، واليابان، وماليزيا، إلا أن تجارب كثير من الدول أظهر ضعف هياكل الحوكمة أو عدم ممارستها في تلك الشركات، ولا سيما في ظل الأزمات المالية والاقتصادية المتكررة، مما كان له آثاراً سلبية على الشركات نفسها وعلى أسواق رأس المال والاقتصاد بمجمله[22].

أما بالنسبة للدول النامية، فإن مفهوم الحوكمة أصبح في السنوات الأخيرة أكثر إلحاحاً لما ينطوي عليه من أهمية في تكامل أدوار الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من خلال التشارك في رسم وتحديد الأدوار لكل من هذه الأطراف، على قاعدة الشفافية والمسائلة والتشارك في تحمل المسؤوليات، بما يحقق التنمية المجتمعية بكفاءة وفاعلية وتعزيز دولة القانون واللامركزية.

ولم تكن فلسطين بمنأى عن التوجهات العالمية في هذا المجال، فقد قامت السلطة الوطنية الفلسطينية ومن خلال هيئة سوق رأس المال بتشكيل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في فلسطين متضمنة ممثلين عن جهات رقابية واقتصادية وقانونية وأكاديمية متنوعة.

وعلى الرغم من وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين وإلزام كافة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددها 47 شركة[23] حتى نهاية الربع الثاني من عام 2012، إلا أن الشركات المساهمة العائلية الفلسطينية لم تنخرط بعد في عملية الحوكمة لأسباب قانونية ومالية واجتماعية وغيرها، وهو ما سنتحدث عنه لاحقاً في دراستنا هذه.

---

(20) غلاب، فاتح،"تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة. مذكرة مقدمة كجـــزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2011، جامعة عباس لطيـــف، ص 7.

(21) Michael Jensen and Clifford, Stockholder, and creditor interests: applications of agency theory, harvard business school, p02, 26–01-2010.

(22) دليل الشركات المساهمة العامة في فلسطين 2007، ص 25.

(23) هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصـــة فلســـطين. الإدارة العامـــة للدراسات والتطوير، تموز 2012.

مشكلة الدراسة

تمثل الشركات والمنشآت العائلية في فلسطين الجزء الأكبر من مؤسسات القطاع الخاص الإنتاجية والتجارية والخدماتية، إذ ووفقاً لبيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2007، فإنها تتركز في معظمها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغ تعدادها حوالي 106.3 ألف منشأة[24] ويغلب عليها الطابع العائلي وما زالت تمارس الأنماط والأفكار التقليدية في إدارة تلك الشركات.

ونظراً لأهمية هذه الشركات والمنشآت في الاقتصاد الوطني المثقل أصلاً، وضرورة الحرص على استمراريتها بل وتنميتها وتطويرها فإن مشكلة الدراسة تكمن في الأنماط والأفكار الإدارية التقليدية السائدة في تلك الشركات والتي أدت في كثير من الأحيان إلى انقسام وربما اندثار العديد منها من الجيل الثاني لورثة هذه الشركات، ذلك الأمر الذي يؤكد ضرورة وأهمية إتباع النظم والهياكل الإدارية السليمة في تلك الشركات على طريق انخراطها في عملية الحوكمة.

أهمية الدراسة وأهدافها

تكمن أهمية الدراسة في محاولة تشجيع الشركات والمنشآت العائلية في فلسطين للانخراط في التطبيق الاختياري لمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية من خلال إبراز مزايا حوكمة الشركات العائلية، وعليه فإن الدراسة تسعى لتحقيق الهدفين التاليين:

1. تسليط الضوء على أهم جوانب مدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية وأهميتها بالنسبة للشركات الفلسطينية.
2. تحديد أبرز المعيقات التي تحول دون التزام الشركات العائلية في فلسطين بمدونة الحوكمة الفلسطينية واقتراح السبل التي من شأنها تشجيع الشركات العائلية على الانخراط في عملية الحوكمة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني الخاصة بتعداد المنشآت، وهيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وكذلك على بعض المقابلات الشخصية مع عدد من أصحاب الشركات والمنشآت العائلية وكذلك على مقابلة بعض مدراء المؤسسات الداعمة للقطاع الخاص كالاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، وغرفة صناعة وتجارة رام الله. كما اعتمدت الدارسة على العديد من الدراسات التي أجراها باحثون وأكاديميون فلسطينيون في مجال الحوكمة والشركات العائلية، بالإضافة لاعتمادها على العديد من الدراسات العربية والأجنبية في الموضوع ذاته.

[24] الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008أ). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2007، المنشآت الاقتصادية، النتائج النهائية. رام الله – فلسطين

الفصل الأول

مدخل إلى حوكمة الشركات

مفهوم حوكمة الشركات

رغم عدم إجماع الاقتصاديين والباحثين على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، إلا أن جميعها تتفق على أهمية الحوكمة في تبني معايير الشفافية وحماية حقوق كافة الأطراف ذات العلاقة بنشاط الشركة وتحسين إدارتها بما يحقق النفع للمساهمين والاقتصاد على حد سواء.

فهي تعرف لدى البعض على أنها"الإجراءات المتبعة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابتها من قبل أصحاب المؤسسة أو إدارتها".

أما تقرير Cadborys عام 1992، فيصف حوكمة الشركة كما يلي:

"يعتمد اقتصاد الدولة على ريادة وكفاءة الشركات، وبالتالي فإن فاعلية مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"[25].

كما عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي حوكمة الشركات بالمفهوم الضيق بأنها"النظام الذي يتم بموجبه توجيه الشركات والرقابة عليها، وبالتالي فهي مجموعة من العلاقات بين الجهاز التنفيذي لإدارة شركة ما ومجلس إدارتها والمساهمين فيها. أما حوكمة الشركات بالمفهوم الواسع، فيقصد به مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة[26]. وعليه تهتم حوكمة الشركات بشكل رئيس بالأسلوب الذي يتم به إدارة الشركة والرقابة عليها، وبفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع سياسات ورسم أهداف للشركة تتفق ومصلحة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

بناءً على ما تقدم، يلاحظ أن حوكمة الشركات لا تعنى فقط بالالتزام بالأطر القانونية والرقابية التي تعمل في ظلها الشركات، بل تتعداه إلى ثقافة الإدارة وإيمانها بأهمية الحوكمة والشفافية والافصاح والانعكاسات الايجابية لذلك على أداء الشركة على المدى الطويل، وبالتالي يفترض أن تعكس حوكمة الشركات رغبة الإدارة بالحوكمة والإفصاح والشفافية عن جميع ما يتعلق بأداء الشركة وتعاملاتها وعلاقاتها والتواصل مع أصحاب المصالح الآخرين وفي مقدمتهم المساهمين وليس فقط لأغراض الالتزام بما تفرضه القوانين والأنظمة والتعليمات لتجنب أية غرامات أو عقوبات تفرضها الجهات الرقابية لعدم التزام هذه الشركات بمتطلبات القوانين والأنظمة والتعليمات. ولهذا السبب نجد العديد من مدونات قواعد الحوكمة تتبنى مجموعة من القواعد الاختيارية التي تتعدى متطلبات تنفيذها الحد الأدنى المطلوب بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات وعلى أن لا تتعارض معها.

---

[25] جمال عبد العال، طارق، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر 2008/2007، ص 11.

[26] مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، 2009.

مبادئ حوكمة الشركات

ومن الضروري الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج أو نظام خاص بحوكمة الشركات الذي يناسب جميع الدول وجميع الشركات One Model Fits All ولهذا السبب عملت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على إصدار مبادئ عامة للحوكمة بحيث تعمل الدول على إصدار قواعد تتلاءم وخصوصية كل دولة وضمن إطار المبادئ العامة للحوكمة.

وتشمل مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وفقاً للتعديل الحاصل في عام 2004 المبادئ التالية:

- ضمان الأساس لوجود إطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأوراق وكفائتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة[27].
- حقوق المساهمين ووظائف الملكية الأساسية: وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية.
- المعاملة العادلة للمساهمين: ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضاً حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو الدمج المشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدربين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ويتضمن هذا المبدأ احترام حقوقهم القانونية، وتعويضهم من جراء أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
- الشفافية والإفصاح: أي الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة فيها وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب دون تأخير وبالدقة الكافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: ويقصد بذلك هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

أسباب ودواعي حوكمة الشركات

اكتسب مفهوم حوكمة الشركات خلال العقدين الأخيرين اهتماماً متزايد نظراً لما شهده العالم خلال هذه الحقبة الزمنية من تغيرات نوعية تكنولوجية واقتصادية، بالإضافة إلى العديد من الأزمات المالية والاقتصادية التي عصفت باقتصاديات كثير من الدول بل بالاقتصاد العالمي برمته، وكان من أبرز تلك التغيرات:

---

(27) Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD Principles of Coporate Governance, Paris, 2004, P29.

أولاً: أدى التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك انتقال كثير من دول العالم غلى اقتصاد السوق وخصخصة نسبة عالية من شركات ومؤسسات القطاع العام، إلى نشوء أجواء من التنافس الحاد بين الشركات ليس فقط على الصعيد المحلي بل وعلى الصعيد العالمي، الأمر الذي اقتضى ضرورة وضع القواعد والمعايير لنشاط تلك الشركات وهو ما أصبح يعرف بحوكمة الشركات وذلك بهدف حماية الشركات وتوازن مصالح مديري الشركات والمساهمين وأصاب المصالح الأخرى المرتبطة بنشاطها.

ثانياً: كان للأزمات والانهيارات المالية التي أحاطت بدول جنوب شرق آسيا في نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وانهيار بعض الشركات الأمريكية كشركة world Com., Enron، أثراً كبيراً لدى المؤسسات والمنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي في تسليط الضوء على موضوع الحوكمة. ليس ذلك فحسب، فقد اتجهت الدول الصناعية السبع في العام 1998 نحو التركيز على الحوكمة وضرورة مراجعة الحوافز الممنوحة لإدارة الشركات وهو ما قاد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى إصدار مجموعة من المبادئ الإرشادية لحوكمة الشركات في العام 1999 ومن ثم مراجعة وتعديل تلك المبادئ في العام 2004 لتصبح بعد ذلك الأساس الذي اعتمدته غالبية الدول في إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها[28].

ثالثاً: ومما عزّز من أهمية حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة تلك الأزمة المالية الكبيرة التي تفجرت في خريف العام 2008، والتي بدأت في سوق الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشرت بوتيرة متسارعة نحو القطاعات الأخرى. وكان من أبرز الشركات والمصارف التي تعرضت للأزمة بشكل حاد، شركة Fannie Mae، وشركة Freddie Mac، وكارليل كابيتل، وسيتي جروب، والمصارف غولدمان ساكس، ومورغان ستانلي، ومجموعة ستي بنك، وميريل لنش، وليمان برذرز، وبنك أوزرا الياباني، وواشنطن ميوتشوال وغيره. ولم تقتصر آثار تلك الأزمة على الشركات والمصارف الأمريكية، بل انتقلت آثارها إلى دول الاتحاد الأوروبي واليابان قبل أن تمتد وتنتشر لتشمل معظم الاقتصادات الناشئة أيضاً.

وقد عزي سبب تلك الانهيارات إلى ضعف الأنظمة والقواعد والتشريعات والضوابط التي تحكم نشاط تلك الشركات والمؤسسات[29].

رابعاً: ضرورة فصل الملكية عن الإدارة. إن الأزمات المالية والاقتصادية المشار إليها أعلاه لم ينتج عنها خسائر مالية للشركات والمؤسسات المصرفية فحسب، بل أكدت ضرورة فصل ملكية الشركة عن إدارتها وذلك بهدف تكريس مبادئ المساءلة والرقابة والشفافية والإفصاح وتعزيز أساليب الإدارة المدنية بعيداً عن القرارات الشخصية في إدارة الشركة.

---

[28] مصدر سبق ذكره، هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات، تموز 2012.

[29] عبد الكريم، نصر، وقرش، محمد خضر"الأزمة المالية العالمية الراهنة، التهديدات والفرص من منظور القطاع الخاص الفلسطيني"، تطوير وتحسين أداء وكفاءة وفاعلية شركات القطاع الخاص الفلسطيني، مجموعة أوراق عمل، 2008.

أهداف حوكمة الشركات[30]

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة السليمة للشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أبرزها:

- تصويب أداء الشركة، وزيادة علاقاتها التنافسية، وجذب الاستثمارات للشركة، وتحسين وضع الاقتصاد بشكل عام.
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكّن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين إدارة الشركة وتطويرها، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أزمات مصرفية نظراً لأثرها الكبير على الاقتصاد المحلي.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عمليات الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، ما يتيح المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين أو الأطراف الأخرى ذوي المصالح، وبخاصة في حالة تعرض الشركات للإفلاس.
- تحسين الأداء المالي للشركات، وتقليص فرص وقوعها في العسر المالي والإفلاس أو استيلاء الشركات الأخرى عليها.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة بواسطة تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات الشركة، تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع، ويكون ذلك بوضع معايير تتسم بالأمانة والجودة للتعامل مع العملاء بعدالة، وبالمحافظة على البيئة المحيطة من التلوث، والمحافظة على الثروات القومية.
- خفض كلفة رأس المال للشركات وضمان استمراريتها في أداء أعمالها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد المالي والإداري اللذين يقفان عثرة في طريق التنمية الاقتصادية.
- تعزيز استقرار الأسواق المالية والأجهزة المصرفية.

---

[30] مصدر سبق ذكره، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني – مـــاس، 2008، رام الله فلسطين، ص33.

الفصل الثاني

حوكمة الشركات في فلسطين

نظراً للأهمية البالغة التي اكتسبتها حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة على الصعيد العالمي، فقد برز الاهتمام بحوكمة الشركات في فلسطين وتنامي من خلال البدء بالعمل المؤسسي باتجاه حوكمة الشركات في فلسطين. ففي هذا الإطار فقد باشرت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية منذ تأسيسها وبهدف تهيئة المناخ الاستثماري العام بتشكيل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في فلسطين، حيث ضمت اللجنة ممثلين من قطاعات مختلفة قانونية واقتصادية وأكاديمية وممثلين عن مؤسسات القطاعين العام والخاص التي تعني بهذا الشأن، وكان يرأس تلك اللجنة رئيس مجلس إدارة هيئة سوق رأس المال.

مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين

تتوج عمل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات بإصدار مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين في تشرين الثاني 2009. وقد تم الاسترشاد في إعداد المدونة بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (OECD)، التي تم الإشارة إليها في موضع سابق من هذه الدراسة، بالإضافة إلى الاسترشاد بمدونات إقليمية ودولية لحوكمة الشركات.

وقد تضمنت مدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية العناصر الأساسية لحوكمة الشركات والمتمثلة في المبادئ التالية:

1. اجتماعات الهيئة العامة.
2. حقوق المساهمين المتكافئة.
3. إدارة الشركات.
4. التدقيق.
5. الإفصاح والشفافية.
6. أصحاب المصالح الآخرين في الشركة.

نطاق وأهداف مدونة الحوكمة الفلسطينية

أما فيما يتعلق بنطاق تطبيق مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية، فإنها تنطبق على كافة الشركات المنضوية تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها. وبالتالي فإن المدونة تسري على الشركات المساهمة العامة (المدرجة وغير المدرجة)، وسوق فلسطين للأوراق المالية، وشركات الرهن العقاري، وشركات التأجير التمويلي وشركات الأوراق المالية، مع ضرورة مراعاة مبادئ الحوكمة الصادرة لقطاعات معينة عن الجهات الرقابية المختصة. وتهدف المدونة إلى تحسين إدارة الشركات ومجالس إدارتها ورفع القدرة التنافسية لتلك الشركات وتعزيز ثقة أصحاب المصالح الآخرين في الشركات. كما وتهدف

المدونة إلى تحسين المناخ الاستثماري، وتفعيل أداء السوق المالي الأمر الذي سيقود إلى زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد بمجمله.

طبيعة مدونة قواعد حوكمة الشركات[31]

تتكون مدونة حوكمة الشركات في فلسطين من ثلاثة أنواع من القواعد التي تم تقسيمها على أساس القوة الإلزامية لتلك القواعد، وهي على النحو التالي:

النوع الأول: وهي القواعد التي تستند إلى نصوص تشريعية صريحة، وهنا يكون التطبيق إلزامياً من قبل الشركات تحت طائلة المسؤولية القانونية. وقد تمت صياغة هذه القواعد في المدونة بما يفيد الإلزام، مثل: يجب، ولا يجوز، ويحق، ويلتزم، ويحظر.

النوع الثاني: ويشمل القواعد التي تنسجم مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، ولا تتعارض مع أي نص تشريعي صريح، وهنا يكون التطبيق طوعياً من قبل الشركات ضمن مقولة"الالتزام وتفسير عدم الالتزام". وقد تم وضع هذه القواعد في المدونة بما يفيد الجواز والنصيحة، مثل: يُحبذ، وينصح، ويجوز.

النوع الثالث: ويتضمن القواعد التي تنسجم مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، ولكنها تتعارض مع نصوص تشريعية صريحة، وهنا تحت التوصية بضرورة تعديل التشريع القائم ليتناسب مع هذه الممارسات والقواعد حتى تتمكن الشركات من تطبيقها.

اللجنة المشرفة على تطبيق قواعد الحوكمة الفلسطينية

أما بشأن اللجنة المخولة بالإشراف على تطبيق قواعد الحوكمة الفلسطينية، فإن اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات، تعد الجهة العليا التي أقرت وأصدرت مدونة قواعد حوكمة الشركات. وحيث أن هذه المدونة تسري على الشركات المساهمة العامة والمؤسسات المالية التي تنضوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها، فإن الهيئة هي الجهة المخولة بمتابعة تنفيذ والتزام الشركات بالقواعد الواردة في مدونة حوكمة الشركات في فلسطين، وذلك عبر قسم الحوكمة في الإدارة العامة للأوراق المالية، حيث يسعى قسم الحوكمة إلى تعزيز تشجيع إلتزام الشركات بمبادئ الحوكمة، وبخاصة الأحكام الإلزامية الواردة في المدونة، في حين تقوم سلطة النقد بمتابعة تنفيذ القطاع المصرفي للتعليمات الإلزامية الخاصة به.

---

[31] مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، اللجنة الوطنية للحوكمة 2009.

الفصل الثالث

حوكمة الشركات العائلية في فلسطين

مفهوم الشركات العائلية وأهميتها

رغم وجود العديد من التعريفات لمصطلح الشركة العائلية، إلا أن الإطار العام لتلك التعريفات يشير إلى أن الشركة العائلية هي الشركة التي تملكها عائلة واحدة وتعود في نشأتها للشخص المؤسس، وغالباً ما تنتقل ملكيتها وبالتالي إدارتها بين الأجيال المتعاقبة بالتوريث. كما وتقوم العائلة أو عدد من أفرادها بإدارتها بهدف تحقيق منافع ومصالح خاصة بالدرجة الأولى.

تنتشر الشركات العائلية على نطاق واسع في مختلف دول العالم حيث تشكل ما نسبته 85٪[32] من مجموع شركات القطاع الخاص وتتركز بشكل خاص في المؤسسات والشركات المتوسطة والصغيرة الحجم. وتكمن أهمية الشركات العائلية ليس فقط في كونها تحتل موقعاً مرموقاً في مجال ريادة الأعمال بل وعلى مستوى الاقتصاد الوطني لأية دولة، فهي تلعب دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية من خلال تأثيرها في كثير من المؤشرات الاقتصادية كالناتج المحلي الإجمالي والادخار والاستثمار والاستهلاك والتصدير وخلق فرص العمل.

مزايا الشركات العائلية

تتمتع الشركات بعدد من الخصائص التي تميزها عن الشركات المساهمة العامة ومن أبرز تلك الخصائص:

1. تتسم الشركات العائلية ببساطة تأسيسها واستمراريتها وانتقال ملكيتها من جيل إلى آخر بالتوريث. كما وتمتاز بالمرونة والقدرة على التكليف والصمود من خلال خفض الأجور والرواتب، الأمر الذي مكنها من تخطي محاولات الشركات الكبرى لتهميش دور تلك الشركات، بل على العكس من ذلك فإن أهميتها تكمن في العلاقات التشابكية مع القطاعات والأنشطة الاقتصادية الأخرى.
2. تصنف الشركات العائلية من الناحية القانونة على أنها شركات تضامن بين أفراد العائلة، مما يضفي طابع الاستقلالية والمرونة الإدارية على هذه الشركات، وهذا يؤدي أيضاً إلى اهتمام أكبر من قبل مالكيها لتحقيق نجاحات أكبر لها. كما وتعد مسؤولية الشركاء مسؤولية شخصية ومباشرة عن جميع التزامات الشركة.
3. كما أنه ونظراً لبساطة النمط الإداري للشركة العائلية وعدم التعقيد واقتصارها على عدد محدد من الأشخاص فإن ذلك يؤدي إلى تقليل التكاليف والنفقات الإدارية وأجور العاملين، مما يجعلها تتمتع بميزة تنافسية سعرية لمنتجاتها في السوق.

---

[32] جرادات، ناصر محمد وآخرون، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، مج 32، 14- يونيو (حزيران)، 2012، ص 26.

4. يسود الشركات العائلية أجواء من العاطفة والملكية والعامل المادي وهي تلك العناصر التي تقف وراء الخلافات العائلية وانعكاسها بشكل مباشر على نشاط الشركة العائلية.
5. تواكب الشركات العائلية المستجدات التكنولوجية والاقتصادية من خلال تشجيع روح المبادرة والابتكار والرغبة في تعزيز مبدأ الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.

أهمية الشركات العائلية الفلسطينية

لا تختلف الشركات العائلية في فلسطين عن مثيلاتها في مختلف دول العالم في كثير من المؤشرات والمعايير الاقتصادية، بل على العكس من ذلك فإن الشركات العائلية الفلسطينية ورغم سياسات الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته الهادفة إلى ضم وإلحاق وتدمير كافة مرافق الاقتصاد الفلسطيني فإن تلك الشركات تمكنت من الصمود أمام المعوقات التي اعترضت مسيرة الاقتصاد الفلسطيني. ومما زاد من أهمية الشركات العائلية الفلسطينية أنها تشكل ما نسبته 90٪ من مجموع الشركات والمنشآت الاقتصادية وتستحوذ على ما نسبته 95٪ تقريباً من إيرادات القطاع الخاص، وتوظف حوالي 80٪ من القوى العاملة في هذا القطاع[33]، وبالتالي فقد ساهمت وما زالت في منع انهيار القطاع الخاص الفلسطيني تعزيز قدرة الاقتصاد الفلسطيني على الثبات في وجه التحديات التي فرضها الاحتلال من خلال توظيف العديد من العمال ومساهمتها في الدخل القومي الفلسطيني التي تقدر تلك المساهمة بنسبة 50٪.

خصائص الشركات العائلية في فلسطين وأهدافها

تتمتع الشركات العائلية الفلسطينية بمجموعة من الخصائص التي تعمل على زيادة أهمية تلك الشركات في الاقتصاد الفلسطيني، وتعمل في الوقت ذاته على تحقيق الأهداف التالية:
1. تمتاز الشركات العائلية الفلسطينية بقدرتها على المقاومة والصمود في وجه الظروف التي تعاني منها الأراضي الفلسطينية، نظراً لصغر حجمها وقدرتها على التكيف وتركز نشاطها بشكل أساسي في السوق المحلية.
2. تساهم في تقليص تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي من خلال توجيه استثماراتها نحو العديد من الصناعات الاستهلاكية البديلة للصناعات الإسرائيلية.
3. تحد من انتشار البطالة عن طريق إيجاد فرص عمل جديدة في الوقت الذي يمتاز فيه المجتمع الفلسطيني بأنه مجتمع فتيّ، ودخول عشرات الآلاف من الشباب إلى سوق العمل سنوياً[34].
4. تعمل المنشآت الزراعية العائلية على تعزيز الأمن الغذائي، من خلال تمكين الاقتصاد الفلسطيني على الاكتفاء الذاتي في كثير من المنتجات الزراعية.

---

[33] كلمة وكيل وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، خلال المؤتمر الثاني للشركات العائلية، الذي نظمته غرفة تجارة وصناعة نابلس بعنوان:"مخاوف الشركات العائلية – الواقع والطموح"بتاريخ 2012/11/27.

[34] عطياني، نصر، علي، سارة الحاج، مشاكل المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني– ماس، 2009.

5. تسهم الشركات العائلية في تحسين مستويات المعيشة في الأراضي الفلسطينية وبخاصة للفئات من ذوي الدخل المحدود. فقد استطاعت مشروعات المرأة الريفية المتخصصة بالتصنيع الغذائي البيتي من تحقيق نجاحات ملحوظة، وخلق فرص عمل لآلاف النساء الريفيات ولا سيما في محافظات شمال الضفة الغربية.
6. تعد الشركات العائلية أحد عوامل الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وذلك من خلال منح بعض الفئات السكانية، الفرصة في إثبات قدراتهم ومساهمتهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
7. كما وتمتاز الشركات العائلية الفلسطينية بقدرتها على دمج المرأة الفلسطينية وإشراكها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
8. تعمل المنشآت العائلية في فلسطين على زيادة القيمة المضافة المتحققة عن طريق تطوير واستغلال الموارد البشرية والطبيعية المتوفرة محلياً وبالتالي زيادة الناتج المحلي الإجمالي.
9. تتمتع الشركات والمنشآت العائلية الفلسطينية بتشجيعها للمبادرات الذاتية والفردية من خلال تحويل المدخرات إلى مشاريع واستثمارات قادرة على المساهمة في البناء الاقتصادي.
10. تعد المنشآت والشركات العائلية في فلسطين مجالاً واسعاً للتشغيل الذاتي لخريجي الجامعات والمعاهد، خاصة أصحاب التخصصات التقنية والفنية.

التوزيع القطاعي للشركات العائلية في فلسطين[35]

تتوزع الشركات العائلية في فلسطين على القطاعات والأنشطة الاقتصادية التالية:
1. المنشآت الصناعية وتتركز في الصناعات الاستهلاكية الصغيرة والمهن والحرف الصناعية.
2. المنشآت التجارية كتجارة الجملة والتجزئة والوكلاء والسماسرة.
3. الأنشطة الخدمية مثل مكاتب الخدمات المختلفة، ووكالات السياحة والسفر، والتأمين، وخدمات الفنادق، والخدمات الشخصية، والنقل.
4. المنشآت النسوية والتي كان لها تأثير كبير على التطور الاقتصادي والاجتماعي للمرأة وعلى تنمية الاقتصاد المحلي.
5. الحيازات الزراعية المملوكة للسكان المحليين بشكل متفاوت إضافة إلى مهنة صيد السمك.
6. المنشآت العائلية الصغيرة في إطار المنظمات غير الحكومية العاملة في الأراضي الفلسطينية.

المخاطر التي تواجهها الشركات العائلية في فلسطين

تواجه الشركات العائلية في فلسطين مخاطر جمة شأنها في ذلك شأن كافة الشركات العائلية في أنحاء العالم، ومن هذه المخاطر ندرج الآتية:

---

(35) نصر الله، عبد الفتاح أحمد، والصوراني، غازي. 2005. المنشآت الصغيرة في فلسطين واقع ورؤية نقدية. وزارة الاقتصاد الــوطني. غزة، فلسطين.

1. تنحصر الشركات العائلية في الإطار الفردي العائلي ولا تقبل بدخول شركاء جدد إليها مما يحد من تطورها ونموها، الأمر الذي قد يسهل انقسامها إلى عدة شركات في حال اختلاف أفراد العائلة[36].
2. عدم توفر الإطار القانوني الذي يحمي الشركات العائلية[37] في فلسطين، وكثير منها يفتقر للنظام الذي يضبط نشاطها.
3. انحسار ملكية الشركات العائلية في عدد محدود من أفراد العائلة وعدم دخول شركاء ومساهمين جدد يمنع من تطور ونمو الشركات العائلية، في حين أن تطور الشركة وتطبيق القانون فيها يساهم في صمودها ونموها بشكل أفضل.
4. ورغم حصول الشركات العائلية على امتيازات ضريبية، إلا أنها تلغي المسؤولية القانونية على جميع العاملين في الشركة بينما الشركات العادية، فإنها تلقي المسؤولية على الأشخاص.
5. افتقار الشركات العائلية للوحدات الإدارية التنظيمية واقتصار ذلك على مجلس إدارة الشركة العائلي، وقيام مدقق الحسابات الداخلي برفع التقارير المالية ولا سيما المتعلقة بالميزانية لمجلس العائلة[38].

أهمية الحوكمة للشركات العائلية في فلسطين

تلعب الشركات العائلية في فلسطين دوراً مركزياً في التنمية الاقتصادية في فلسطين، ومما يزيد من أهمية تلك الشركات في الأراضي الفلسطينية، وكما أشرنا في موضع سابق، أنها تشكل النسبة الساحقة من مجموع شركات القطاع الخاص، وأصبح يعوّل عليها كثيراً في تحقيق العديد من المؤشرات الاقتصادية ولا سيما بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في منتصف تسعينات القرن الماضي، كالحد من البطالة وامتصاص العمالة المتزايدة من عام لآخر، وتوفير العديد من البدائل السلعية للمنتجات الإسرائيلية وزيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني.

إلا أن بقاء الشركات والمنشآت العائلية في فلسطين في معظمها تعمل وفقاً للأنماط الإدارية التقليدية سيجعلها عرضة لمخاطر التفكك والانقسام وربما الاندثار.

ورغم نجاح العديد من الشركات العائلية العاملة في فلسطين في مختلف القطاعات الاقتصادية ولا سيما الإنتاجية، وصمودها أمام جميع التحديات التي مرّ بها الاقتصاد الفلسطيني في مراحل متعددة، إلا أن مصير كثير من الشركات والمنشآت أيضاً كان الفشل والانقسام بسبب بقاء تلك الشركات والمنشآت تعمل وفقاً للأفكار والأنماط الإدارية التقليدية، الأمر الذي يعني خسارة فادحة ليس لمالكي تلك الشركات فحسب، بل للاقتصاد الوطني بمجمله.

---

[36] خليفة، محمد، مراجعة نقدية لمشروع قانون المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، 2009، ص 7.

[37] تأثير مشروع قانون الشركات على أداء القطاع الخاص في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله – فلسطين، 2008.

[38] الشركات العائلية منعت انهيار القطاع الخاص /www://felesteen.ps/details/news/76744

بناءً على ما تقدم وللحيلولة دون وقوع الشركات العائلية في المخاطر التي قد تهدد استمراريتها، فإن حوكمة تلك الشركات ووضع الهياكل والنظم الإدارية الواضحة تعد السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف التالية:

1. إن حوكمة الشركات العائلية والتزامها بالأنظمة والقوانين من شأنها حماية حقوق المالكين ويضمن استمرارية تلك الشركات واستقرارها وينأى بها عن مخاطر الانقسام والاندثار.
2. كما تكفل حوكمة تلك الشركات تطبيق مبدأ الكفاءة الاقتصادية المتمثلة في الاستخدام الأمثل لموارد الشركة وتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح والابتعاد عن التخبط والقرارات العشوائية.
3. إن إتباع الهياكل والنظم الإدارية الحديثة من شأنها زيادة تعزيز موقع الشركة في السوق وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبتها للتطورات العلمية والتقنية التي لم يعد بمقدور الشركات العمل بمعزل عنها.
4. ومن أبرز آثار تطبيق مبادئ الحوكمة سواءً على الشركات المساهمة العامة أو الشركات العائلية تشجيع البنوك والمؤسسات المصرفية على تقديم التمويل الضروري لأنشطة تلك الشركات وبتكلفة منخفضة.
5. كما ومن مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية الفلسطينية، تحسين البيئة الاستثمارية في الأراضي الفلسطينية ومن ثم الحد من ظاهرتي البطالة والفقر.
6. وتعد الحوكمة من الأساليب الفاعلة في تعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبة وسيادة سلطة القانون، ليس فقط في الأراضي الفلسطينية بل وفي دول العالم أجمع.

معيقات حوكمة للشركات العائلية في فلسطين

في ضوء التحليل السابق يمكننا الجزم بوجود العديد من المعيقات التي ما زالت تعترض انخراط الشركات العائلية في تطبيق مدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية ونبرز منها المعيقات التالية:

1. ضعف ثقافة الحوكمة لدى مالكي الشركات والمنشآت العائلية حيث تعني الحوكمة للكثير منهم، دخول الغرباء إلى جسم الشركة وهو ما قد ينظر إليه كشكل من التفريط في إرث الآباء والأجداد وهو ما قد يتعارض مع التقاليد الاجتماعية.
2. الترابط الوثيق بين ملكية الشركة وإدارتها، إذ يعتقد مالكو الشركات العائلية بأن الحوكمة ستضعف سيطرتهم على الشركة.
3. عدم الرغبة في الإفصاح عن الوضع المالي للشركة وهو ما قد يتكشف في حال تعيين مدقق حسابات خارجي.
4. اعتقاد مالكو الشركات العائلية بأن الحوكمة ستنطوي على تكاليف باهظة بسبب تعيين مدراء وموظفين وعاملين مختصين، فضلاً عن التزام تلك الشركات بقانوني الضرائب والعمل الفلسطينية.
5. ضعف الهياكل الإدارية والتنظيمية للشركات العائلية الفلسطينية، والاعتماد على الخبرات الشخصية بدلاً من الاعتماد على الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة.

النتائج والتوصيات

في ضوء الاستعراض السابق فإن الدراسة توصلت لمجموعة من الاستنتاجات الهامة والتي من أهمها:

1. تصنف الشركات العائلية في فلسطين في معظمها كشركات فردية ضمن مفهوم الشركات المتوسطة الصغيرة وما زالت تقوم على الأساليب الإدارية التقليدية.
2. إن تبني الشركات العائلية في فلسطين الهياكل الإدارية والمالية الحديثة، والانخراط في العمل المؤسساتي، يعد أمراً ممكناً وضرورياً بالنسبة لهذه الشركات مهما كان شكلها القانوني، وذلك لضمان تطورها واستمرارها.
3. يمثل انخراط الشركات العائلية في عملية الحوكمة ليس فقط الضمان الوحيد لتحديد المسؤوليات للحفاظ على الشركة بل يعد أحد أبرز عوامل مواجهة الشركات العائلية للمستجدات التكنولوجية والاقتصادية كالتجارة الإلكترونية والاستفادة من مزايا التجارة الدولية والصمود في وجه التكتلات الإقليمية.

التوصيات

1. ضرورة تطوير البيئة التشريعية والقانونية التي تنظم عمل الشركات العائلية وخاصة ما يتعلق بقانون الشركات المعمول به في الأراضي الفلسطينية.
2. تطوير منظومة القيم المؤسسية للشركات العائلية في فلسطين التي من شأنها تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وموظفيها وملاكها بما يضمن واجبات العاملين اتجاه الشركة وكذلك ضمان حقوق العاملين كعدم الفصل التعسفي، والاستفادة من نظام الحوافز، واستفادة العاملين من نظام الإجازات السنوية والمرضية ونهاية الخدمة وما شابه ذلك من مزايا.
3. ضرورة إتباع الشركات العائلية في فلسطين للتنظيم والهياكل الإدارية الحديثة على طريق انخراطها والتزامها بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية.
4. تشجيع الشركات العائلية في فلسطين على فصل ملكية الشركة عن إدارتها وهو ما يعد أحد أهم الخطوات على طريق الحوكمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008أ). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2007، المنشآت الاقتصادية، النتائج النهائية. رام الله – فلسطين.
2. مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، 2009.
3. هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. الإدارة العامة للدراسات والتطوير، تموز 2012.
4. دليل الشركات المساهمة العامة في فلسطين 2007.
5. تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس، 2008، رام الله فلسطين.
6. عطياني، نصر، علي، سارة الحاج، مشاكل المنشآت الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني- ماس، 2009.
7. نصر الله، عبد الفتاح أحمد، والصوراني، غازي. 2005. المنشآت الصغيرة في فلسطين واقع ورؤية نقدية. وزارة الاقتصاد الوطني. غزة، فلسطين.
8. خليفة، محمد، مراجعة نقدية لمشروع قانون المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، 2009.
9. تأثير مشروع قانون الشركات على أداء القطاع الخاص في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله – فلسطين، 2008.
10. جرادات، ناصر محمد وآخرون، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، مج 32، 14- يونيو (حزيران)، 2012.
11. عبد الكريم، نصر، وقرش، محمد خضر"الأزمة المالية العالمية الراهنة، التهديدات والفرص من منظور القطاع الخاص الفلسطيني"، تطوير وتحسين أداء وكفاءة وفاعلية شركات القطاع الخاص الفلسطيني، مجموعة أوراق عمل، 2008.
12. المؤتمر الثاني للشركات العائلية، الذي نظمته غرفة تجارة وصناعة نابلس بعنوان:"مخاوف الشركات العائلية – الواقع والطموح"بتاريخ 2012/11/27.
13. جمال عبد العال، طارق، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر 2008/2007.
14. غلاب، فاتح،"تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2011، جامعة عباس لطيف.

المراجع الانجليزية:

15. Michael Jensen and Clifford, Stockholder, and creditor interests: applications of agency theory, harvard business school, p02, 26–01-2010.
16. Organisation for Economic Co-Operation and Development, OECD Principles of Coporate Governance, Paris, 2004, P29.
17. www://felesteen.ps/details/news/76744/

واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر

اعداد

د. غراب رزيقة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم لتسيير

جامعة سطيف – 1 - ، الجمهورية الجزائرية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، للتعرف على مدى قابلية هذا النوع من الشركات على تبني مبادئ الحوكمة المتعارف عليها، خاصة وأنه في الجزائر تم وضع دليل لحوكمة الشركات العائلية منذ سنة 2005 م.

ويرى المختصين في مواضيع الحوكمة أنه توجد صعوبات جمة تحول دون تطبيقه السليم. وتتمثل أهم هذه الصعوبات والمعوقات في ثلاثة عناصر أساسية، أولها الغياب التام للفصل بين الملكية والإدارة حيث أن إدارة مثل هذه الشركات محصورة بين أيدي أصحاب الشركات. أما الثاني فهو عدم تفعيل أجهزة الحوكمة على وجه الخصوص مجالس الإدارة. وأخيرا ضعف الإفصاح نظرا للخوف الذي يبديه أصحاب الشركات اتجاه التصريح بنتائج أعمالهم لفائدة أصحاب المصالح.

الكلمات المفتاح : حوكمة الشركات ـالشركات العائلية ـ دليل حوكمة الشركات العائلية ـ الجزائر

Summary:

This study aims to shed light on the reality of corporate governance family in Algeria, to identify the extent to which this type of companies to adopt corporate governance principles generally accepted, especially as he in Algeria was a guide to corporate governance family since the year 2005.

According to specialists in the topics of governance that there are many difficulties preventing its proper application. The most important of these difficulties and obstacles in the three basic elements, the first being the total absence of separation between ownership and management as the management of such companies is sandwiched between the hands of the owners of companies. The second is lack of activating devices governance on particular boards. Finally weak disclosure because of the fear shown by the owners of companies towards declare the results of their work for the benefit of stakeholders.

Key words: Corporate Governance - family businesses- Guide to CorporateGovernance in the Family - Algeria

المقدمة

يتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول العالم، والتي مست العديد من أسواق المال العالمية، كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997م، إضافةً إلى انهيار الشركات الكبرى العالمية، خصوصا الشركات الأمريكية، مع الأزمة المالية العالمية خريف2008 م، نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة، بغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين، الموردين وحتى المجتمع المدني.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد ومبادئ لإدارة الشركات، حيث أصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة تقريرا حول"***حوكمة الشركات***" حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات والقطاعات الاقتصادية.

إن الشركات العائلية، التي تحتل مكان الصدارة في القطاع الخاص، هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا ومالياً ورقابياً، مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فان مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم.

تختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين ، فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات، الأمر الذي يخفض التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مناسبة استراتيجياً. ومن ثم فان هذه الشركات لا ينبغي لها أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، بقدر ما يمكنها أن تضع معايير لحوكمة أكثر ملائمة للخصوصيات التي تميزها.فنظام الشركة الناجحة يساعد على بناء الثقة داخل الشركة.

وعليه أضحى اهتمام الجزائر بموضوع حوكمة الشركات العائلية حتمية لا مفر منها، وقد تم انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للشركات بشكل عام،في شهر جويلية من سنة2007 م، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الشركة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق، الذي صدر سنة2009 م، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للشركة الجزائرية، قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

من هذا المنطلق ونظرا للأهمية الاقتصادية ولخصوصية الشركات العائلية والتي تجتمع فيه الملكية بالإدارة، يمكن طرح إشكالية الدراسة والمتمثل فيما يلي:

ما هو واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر؟ و ما هي الاعتبارات الخاصة بها ؟

واستنادا إلى السؤال الرئيسي يمكن استنباط الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو مفهوم الشركات العائلية، وفيما تكمن أهميتها ؟
2. ما هو مفهوم حوكمة الشركات العائلية ؟ وما هي متطلبات تطبيقها؟
3. ما هي ابرز معوقات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلة ؟
4. ما هو واقع عميدة الشركات الجزائرية للمشروبات الغازية "حمود بوعلام"؟

❖ - فرضيات الدراسة

- وجود نظام شامل للحوكمة هو بمثابة أداة ضرورية للشركات العائلية لإدارة ثرواتها بفعالية
- صعوبة و تحديات تطبيق نظام الحوكمة في الشركات العائلية
- هناك معوقات تحول دون التطبيق الكامل لمبادئ حوكمة الشركات العائلية

❖ - أهمية الدراسة

- دراسة الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية بالجزائر
- تشجيع و دعم تطبيق قواعد الحوكمة بالشركات العائلية بالجزائر و الاستفادة من حوكمة الشركات كمفهوم إداري عصري في مواجهة التحديات الاقتصادية التي تواجه الشركات العائلية بالجزائر.

❖ - أهداف الدراسة

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والسعي لاختبار الفرضيات المتبناة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- إبراز دور حوكمة الشركات، من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة ومراقبة الشركات.
- الوقوف على واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي وآليات تطبيقها.
- معرفة المخاطر التي تواجهها الشركات العائلية و كيفية مواجهتها
- تقديم توصيات من شأنها العمل على تفعيل تطبيق حوكمة الشركات العالية بما يضمن حقوق أصحاب المصالح.

❖ - خطة الدراسة

للإجابة على التساؤلات السالفة الذكر و اختبار صحة الفرضيات من عدمها، حاولنا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول : الإطار ألمفاهيمي للشركات العائلية

المحور الثاني : حوكمة الشركات العائلية

المحور الثالث : معوقات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلة

الخاتمة :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للشركات العائلية

أولا :مفهوم وأهمية و خصائص الشركات العائلية

1. تعريف الشركات العائلية

تعرف الشركة العائلية على أنها:"كل شركة تكون مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية أو مستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة وغيرهم من المالكين." [39]

يعرفها الدكتور «نويار"وهو المتخصص في شؤون الدراسات العائلية في مركز IMD في لوزان بسويسرا في كتابه «THE FAMILY BUSINESS»

"هي المنشأة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية ويركز على أهمية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة آو الشركة ومن يتخذها مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة للشركة ودور العائلة بها"

الشركات العائلية هي شركات يمارس فيها العنصر العائلي دوراً بارزاً في الشؤون الإدارية والمالية والرقابية، وتسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية وعلى سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية والحيوية وتحديد التوجهات العامة الحالية والمستقبلية للشركة حتى وإن شاركها في الملكية أعضاء آخرون من خارج العائلة.

تسيطر السمة العائلية على الشركة عندما:

- تكون جميع أسهم المنشأة مملوكة من قبل أعضاء عائلة واحدة
- يكون أكثر من نصف أسهم المنشأة مملوكاً لعائلة واحدة
- تكون نسبة من فريق الإدارة العليا التي توجه نشاط المنشأة تنتمي إلى عائلة واحدة
- تقوم مجموعة من أفراد العائلة بممارسة دور رقابي فعّال على المنشأة

2. أهمية الشركات العائلية:

ظهرت الشركات العائلية على المستوى العالمي كقوة اقتصادية كبيرة، تمارس الأدوار الاقتصادية المختلفة التي تمارسها الشركات العامة. حيث تلعب دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفير فرص كبيرة للتوظيف. بالإضافة إلى ذلك، فهي تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في اقتصاديات كبيرة مختلفة. فعلى سبيل المثال، وصل عدد الشركات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى نحو 20 مليون منشأة تمثل نحو 49 ٪ من الناتج القومي، ويعمل فيها أكثر من 90 ٪ من العمالة، وتساعد على توفير ما نسبته 75 ٪ فرصة عمل جديدة، وفي دول الاتحاد الأوروبي تمثل هذه النوعية من الشركات نحو 70 ٪ إلى 95 ٪ من إجمالي الشركات الموجودة، وتصل نسبة مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي إلى نحو 70 ٪ وهي نسبة ليست ضئيلة بالمقارنة باقتصاديات أخرى. وفي المنطقة العربية تمثل هذه الشركات نحو 95 ٪ من إجمالي الشركات العاملة وتساهم بنحو 70 ٪ في الاقتصاديات العربية، و تمثل في الجزائر نسبة 40 ٪ من مجموع الشركات التابعة للقطاع الخاص.

---

[39] د. أحمد العثيم،"حوكمة الشركات العائلية"، منتديات الفرسان

ومما يعطي أهمية كبرى لهذا النوع من الشركات، أنها شهدت قدراً كبيراً من التوسع والازدهار في مناطق مختلفة من العالم في ضوء ما تحققه من مميزات متعددة حددها الخبراء والمتخصصون. لعل من أهمها "الجمع بين حافز الربح مع المحافظة على الأبعاد الاجتماعية المختلفة، ووجود استقرار إداري وآلية في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والأرباح، وزيادة درجة الثقة بين المتعاملين في الأسواق والقائمين على الشركة خاصة إذا كانت العائلة المالكة للشركة تتمتع بسمعة طيبة، وتكريس مبدأ التخصص وتوارث الخبرات مما يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين فيها، واتحاد مصالح أفراد مالكي الشركة."
و في الجزائر، تكتسي هذه المؤسسات أهمية بالغة من خلال تعدادها، مساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، والوزن الذي تحوزه في عالم الشغل الوطني، و تحتل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة (العائلية) الجزائرية مكانة مميزة في النسيج الاقتصادي الوطني. و يعتبر الاهتمام الذي توليه إياها السلطات العمومية منذ عدة سنوات شاهدا على المكانة و الدور المنوط بها في خضم الإصلاحات الراهنة.

3. خصائص الشركات العائلية:

بدأ باحثو الإدارة وعلماءها يلاحظون الاختلاف الذي يميز الشركات العائلية عن غيرها، في بداية السبعينيات من القرن الماضي. كما بدأ أصحاب هذه الشركات أنفسهم يشعرون بعدم كفاية العلم الإداري الذي حصلوا عليه داخل قاعات المحاضرات للتعامل مع بيئة عمل تمتلئ بالأقارب من جميع الدرجات.
عند مقارنة المؤسسات المفتوحة و التي من أجلها وضعت أساسيات و مبادئ للحوكمة مع الشركات العائلية، يتضح أن النوعين يشتركان في صفة عدم التجانس، أي أن هناك فوارق داخل مجموعة المؤسسات العائلية، الصغيرة والمتوسطة نفسها، فمن حيث الحجم نجد المتوسطة، الصغيرة و المصغرة، و من حيث دورة الحياة نجد منها التي في مرحلة الانطلاق، مرحلة النضج أو مرحلة الانحدار. كما تختلف الشركات العائلية، الصغيرة والمتوسطة التي تعيش جيلها الأول كليا عن تلك التي عرفت تحولات عدة على مرّ الأجيال. يمكن لهذه التحولات أن تؤدي إلى توسيع دائرة المساهمين، سواء كانوا ورثة من نفس العائلة (الإخوة، الأخوات و الأقارب) أو مساهمين صغارا، كما يمكن لعدد المساهمين و طبيعتهم (من العائلة أم أجانب) أن يشكل معيارا آخر للتميز بين المؤسسات العائلية، الصغيرة و المتوسطة. علاوة على ذلك، يمكن تقسيم الشركات العائلية، الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من نموذج أعمالها من المحلية، المصدرة، المجددة أوالشاملة(St Pierre, Audet et Mathieu 2003)). كما يمكن للقطاع الذي تنشط فيه الشركة أن يكون أساسًا للتمييز بينها.
أما فيما يخص خصوصيات الشركات العائلية، الصغيرة فيمكن حصرها فيما يلي : [40]

1. الخصوصية البيئية: وتقوم على عدم التأكد في مواجهة البيئة التكنولوجية والهشاشة تجاه قوى المنافسة.
2. الخصوصية التنظيمية: و تشير إلى بساطة الموارد وعدم رسمية الهيكل التنظيمي.
3. الخصوصية في اتخاذ القرار: و تتضمن نوعية القرارات القصيرة المدى.
4. الخصوصية السيكولوجية: و تؤكد هذه الخصوصية على الدور المهيمن للمستثمر ومركزية التسيير.

[40] د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 249-250

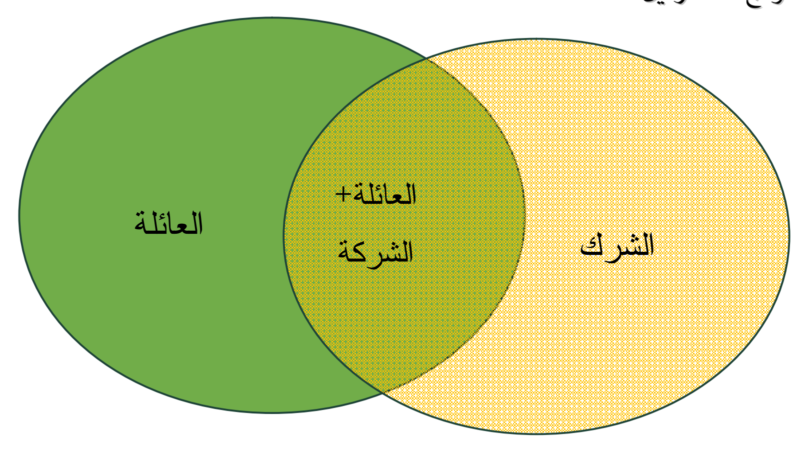
5. خصوصية أنظمة المعلومات: و تتميز عند المؤسسات العائلية، الصغيرة والمتوسطة بعدم التعقيد و قلة التنظيم.
6. بالرغم من نموها السريع، من حيث عدد المنشآت الجديدة فإنها تصطدم، في أغلبها، بمشكلة البقاء و الديمومة الراجع لأسباب داخلية وخارجية.
7. تتسم بخصية اجتماعية صلبة وعلى نطاق واسع، لأنها مزودة بقوانين أساسية تفضل المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة، و بنسبة أقل الشركة ذات المسؤولية المحدودة، أما بالنسبة للشركات ذات الأسهم ن فتبقى قليلة الانتشار بالرغم من أن هناك تقدم في هذا النوع من حيث الأساس القانوني في السنوات الأخيرة.
8. تسيير الشركات العائلية يخضع لنمط التسيير العائلي، حيث المالك الوحيد أو الرئيسي يكون محاط بموظفين من أفراد أسرته، حيث يتكفل بنفسه بالتسيير و يركز على بقاء الحكم في اتخاذ القرارات وكذا المسؤوليات الصلاحيات مما يجعل من التحكم الطرق الحديثة للتسيير غير كافية، كما أن اللجوء إلى الاستشارة والخبرة الخارجية لا يحدث.

ويمكن توضيح شكل الشركة العائلية من خلال ما يلي:

1. نموذج الدائرتين:

ركزت المحاولات الأولى لدراسة الشركات العائلية على الجانب السلبي. فتناولت الصراع بين الأجيال والتنازع على السلطة. تبنت هذه المحاولات الدراسية نموذج الدائرتين.حيث تمثل الدائرة الأولى العمل، بينما تمثل الدائرة الثانية العائلة. في دائرة العمل يحاول الشخص التمسك بالاعتبارات الاقتصادية والعملية داخل الشركة العائلية.

شكل نموذج الدائرتين

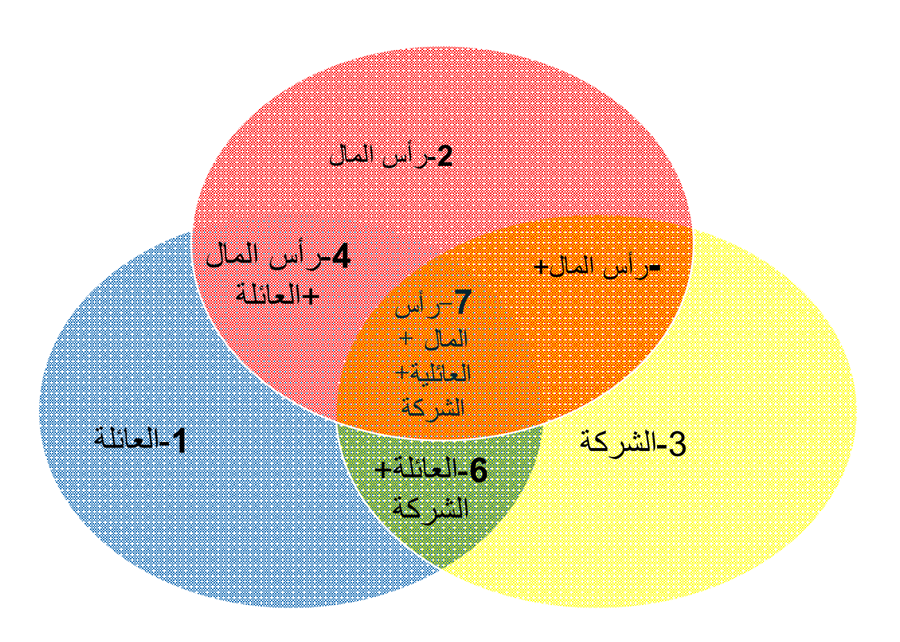


أما في الدائرة الثانية فيقع الشخص فريسة للاعتبارات العائلية. بهذا الشكل يكون هذا الشخص مسرحا للصراع بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات العائلية، بحكم انتمائه إلى دائرتين مختلفتين. وتصبح المشكلة الأساسية لديه هي الموازنة بينهما.

2. نموذج الدوائر الثلاث:

لم يكن نموذج الدائرتين مقنعا في تفسير ما يجري داخل الشركات العائلية، حيث كانت النتيجة أن تم إدخال بعض التعديلات على النموذج السابق وتم تصميم نموذج أكثر قوة، وهو نموذج الدوائر الثلاث. طبقا لهذا النموذج يمكننا التمييز بين ثلاث دوائر متقاطعة ينتمي إليها الأشخاص:

شكل نموذج الثلاث دوائر



إن أي فرد في المنشأة العائلية يمكن أن يقع في واحد من الأجزاء السبعة التي تنتج عن الدوائر المتداخلة الممثلة للأنظمة الفرعية الثلاثة التي تؤلف منظومة الشركة العائلية.

مثلاً : المالك الذي ينتمي إلى العائلة ويساهم في إدارة الشركة ينتمي إلى القطاع رقم 7.

من خلال هذا النموذج نستطيع أن نفهم طبيعة الصراعات، وأن نتعرف على مصادر الصراعات التي قد تنشأ بين أعضاء المنشأة العائلية والتي تعود إلى الاختلافات في العوامل الشخصية، تعارض الأدوار، وتباين الأولويات وتداخل الحدود.

مثلاً الفرد الذي ينتمي إلى القطاع رقم 4 (أحد أفراد العائلة - مالك – غير مشارك في إدارة الشركة) قد يرغب في زيادة نسبة الأرباح الموزعة كمكافأة لانتمائه للعائلة وكعائد مقبول على استثمار أمواله، بينما نجد أحد الأفراد الذين ينتمون إلى القطاع رقم 6 (أحد أفراد العائلة– مشارك في إدارة الشركة - غير مالك) قد يرغب في احتجاز الأرباح المحققة من أجل إعادة استثمارها في أعمال الشركة مما يخلق فرصاً أفضل لاستمرار المنشأة ونموها.

إن هذين الفردين قد يكونان شقيقين يشتركان في نفس الميول والعاطفة ونمط الحياة ومع ذلك فقد يختلفان مع بعضهما عند تحديد أولوياتهما دون إن يدركا السبب في اختلافهما حول هذه القضية المتعلقة بالتعامل مع العائدات.

على الرغم من الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية فإن الظروف الدولية الحالية ستجعل أوضاع الشركات العائلية في مواجهة أخطار الانهيار إذا لم تكن قادرة على التكيف مع متطلبات الظروف المستجدة.

ويمكن تقسيم هذه التحديات كما يلي:

- تحديات داخلية تنشأ عن طبيعة وخصوصية الشركة العائلية
- تحديات خارجية تنشأ عن المتغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية المحيطة بالشركة العائلية

ثانيا :مراحل نمو وتطور الشركات العائلية:

تبدأ معظم الشركات العائلية مع مؤسس صاحب المشروع، وفي البداية يجسد المؤسس نظام الحوكمة بصفته المالك صاحب السلطة المطلقة ومدير أعمال الشركة، في حين يستخدم مؤسسو الشركات أحياناً كثيرة مجالس استشارية، إلا أنهم يحتفظون بصورة عامة بجميع حقوق اتخاذ القرارات، وفي الكثير من الحالات يكمن التحدي الرئيسي بالنسبة للمؤسسين في تقرير كيفية تحقيق استدامة شركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها. ويسعى بعض المؤسسين إلى اختيار وريث واحد قادر على إعادة خلق السلطة المركزة للمالك – المدير – غير أن عدداً أكبر منهم ينظر إلى الشركات العائلية كإرث جماعي ويوزعونه على أفراد العائلة.

وعندما تنتقل الملكية عبر الأجيال، فأنها تمر في مراحل متميزة، وتكون المرحلة الأولى هي مرحلة شراكة الأخوة أو الشراكة العائلية، حيث يتقاسم الوالدين الملكية مع أبنائهم، وفي نهاية الأمر ينتهي دور الوالدين ويتقاسم الأخوة الملكية بروح الشراكة، ويتعين عليهم أن يقرروا في ما بينهم كيف سيديرون الشركة، إذ أنه في هذه المرحلة يمكن للأشقاء أن يجلسوا معاً ويتشاوروا بصورة غير رسمية، وهم يشكلوا أحياناً مجلساً للمساعدة في التوصل إلى الاجتماع على استراتيجيه معينة، وفي هذه المرحلة، قد تبدأ الأدوار في التميز فقد يكون بعض الأخوة نشطين في الشركة بينما لا يكون هذا حال الآخرين، وعند هذه النقطة يصبح مستوى الثقة بين أفراد العائلية هو المحدد في الكثير من الأحيان لما ستكون عليه ممارسات الحوكمة الرسمية.

أما الجيل الثالث من الورثة فيضم في الكثير من الأحيان كمجموعة متباينة من أفراد العمومة. ويغير هذا عادة حجم العائلة ويؤدي إلى تمييز أكبر بين أدوار أفراد العائلة، فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الإدارة، وفي مجلس الإدارة وفي الملكية، وقد يصبح حجم حصص الملكية متباين بشكل متزايد مع بقاء بعضها متمركزة، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطين بدرجات مختلفة في الشركة وفي الإدارة كما وقد لا يعكس مستوى مشاركتهم بالضرورة مستوى مصلحتهم الاقتصادية، وتقود هذه التعقيدات بصورة عامة إلى تطوير ممارسة أكثر رسمية للإدارة، وعندما تخرج ملكية الأكثرية من الإدارة يأخذ مجلس الإدارة أحياناً كثيرة صفة الهيئة المؤتمنة إلى حد أكبر، وكثيراً ما يحتد مدى تنامي الثقة مباشرة بين

المالكين المسيطرين وقادة الإدارة الشكل الذي ستتخذه الحوكمة الرسمية في هذه المرحلة وما إذا كانت العائلة قادرة على الاستمرار في إيجاد إدارة فعالة. [41]

ثم تؤدي مرحلة التوريث العائلية التالية إلى تغيير هام آخر في حجم الملكية، وفي هذه المرحلة يشكل تطور الحوكمة العائلية الذي يعمل بموازاة حوكمة إدارة الأعمال التجارية أحياناً كثيرة سمة إضافية لنظام حوكمة يتزايد طابعه الرسمي وتعقيده، وقد يواصل أفراد العائلة مشاركتهم في جميع أوجه نظام الحوكمة، رابطين بذلك بين الملكية ومجلس الإدارة والإدارة، وكثيراً ما تكون الشركة قد تحولت في هذه المرحلة إلى شركة قابضة (أي شركة تسيطر على شركة أو شركات أخرى عن طرق حيازة أسهمها)، مما يخلق الحاجة إلى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي.

- **الجيل الأول** : تبدأ الشركة العائلية حياتها كمشروع فردي مع شخص تتركز السلطة العليا والإدارة في يده بحكم امتلاكه لها ثم يأخذ المشروع الطابع العائلي مع مرور الزمن من خلال دخول أبناء المؤسس العمل في المشروع ومن هنا يمكن القول بان الشركات العائلية لها دورة حياة محددة تبدأ بما يمكن تسميته الجيل الأول أو المرحلة الأولى التي تمثل مرحلة تكوين المشروع [42]

- **الجيل الثاني:** تبدأ هذه المرحلة بعد وفاة المؤسس أو عجزه الكامل عن العمل و تنازله عن السلطة الإدارية للشخص الثاني في حياة المؤسس الذي عادة ما يكون الابن الأكبر الذي يأخذ دور الأب وبالتالي يستمر العمل في الشركة اقل من المرحلة السابقة

- **الجبل الثالث:** تظهر خلاله بعض مظاهر الاختلال العائلي حول تحديد من سيقود الشركة من الجيل الثالث فكل من الشركاء يريد إن يكون ابنه هو القائد مما يؤدي إلى بعض التعقيدات الإدارية و الصعوبات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأزمة لتطوير و الاستمرارية والبقاء، ويرجع هذا الخلاف في اغلب الأحوال لغياب وحدة التفكير والتوجه على المستوى المحلي أو الخارجي مع الشركات المماثلة، في هذه المرحة تبدأ مشكلة من يدير الشركة حيث في هذه المرحلة لابد من فصل الملكية عن الإدارة.

ثالثا :التحديات التي تواجه استمرارية الشركات العائلية:

تواجه استمرارية الشركة العالية تحديات نذكرها فيما يلي:

❖ **- التحديات الداخلية :**

1. عدم جاهزية الأجيال التالية لتولي رئاسة الشركة بعد ذهاب الجيل المؤسس وعدم الاستمرار في تعاقب الأجيال على إدارة الشركة (أقل من10٪ من الشركات تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث)
2. تقسيم تركة المؤسس بعد وفاته بين ورثته بما في ذلك الشركة وعدم وجود ميثاق عائلي ينظم استمرارها بعد وفاة مؤسسها.
3. تغير نمط الملكية للشركة العائلية عبر الزمن نتيجة لدخول عدد من الشركاء الجدد
4. الصراع على السلطة والإدارة بين مالكي الشركة العائلية
5. ضعف أو انعدام التخطيط الاستراتيجي ومحاباة الأقارب على حساب مصلحة المنشأة [43]

---

[41] د. عمرو علاء الدين زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005

[42] ندوة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي

❖ - التحديات الخارجية:

1. ارتفاع تكاليف الإنتاج نظرا لزيادة حدة المنافسة الدولية و ارتفاع أسعار الطاقة و النقل و التأمين على المستوى الدولي،

2. ارتفاع أسعار مدخلات العملية الإنتاجية مع زيادة التركيز على جودة المنتجات الوطنية، مما يضعف قدرتها على المنافسة الدولية و يقلل من أرباح الشركات العائلية الصغيرة.

3. تطبيق أنظمة اقتصادية دولية جديدة تشجع على المنافسة و تحد من الاحتكار و تلغي كافة أنواع التمييز و الحماية التي تمنحها الدولة للشركات الوطنية.

4. مطالبة الشركات الوطنية بالتزام الشفافية و الوضوح و الإفصاح الكامل عن كافة أوضاعها و معاملتها.

5. زيادة سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات ذات الإمكانيات الفنية و المالية المتفوقة على التجارة العالمية.

رابعا :الخيارات المتاحة لاستمرارها:

للشركة العائلية عدة خيارات و المتمثلة في :

❖ - **إعادة هيكلة الشركات:**

العمل على رسم الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من:

- البناء المؤسسي
- التكامل الأفقي والعلاقات الأمامية والخلفية
- التركيز على البيئة الخارجية ومتطلبات العميل
- التركيز على خفض التكاليف
- الابتكار والإبداع
- الاعتماد على التقنية الحديثة

إعادة النظر في التنظيم الداخلي للشركة بحيث يراعي فيها ما يلي:

- وضع الميثاق العائلي
  - الفصل بين الملكية والإدارة
  - رسم الأهداف العامة والخطط الإستراتيجية للشركة
  - تنمية مهارات القياديين بالعائلة
  - وضع ضوابط وشروط نقل الملكية والتقييم
- تشجيع العمل الجماعي
  - استقطاب الكفاءات المهنية
  - إدخال أعضاء من خارج العائلة في مجلس الإدارة

---

[43] د. اوميت ازمين "تأسيس حوكمة الشركات في المنشاة العائلية بتركيا"مركز المشروعات الدولية الخاصة 2006 ص 23

ـ الاندماج مع الشركات المحلية:

يمكن للشركات العائلية أن تندمج مع الشركات المحلية، و من خلال هذا الاندماج يمكن تحيق المزايا التالية:

- ـ إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة
- ـ تنويع القاعدة الإنتاجية
- ـ الاستفادة من الأسواق المالية والتجارية العالمية
- ـ تطبيق قواعد الإدارة الحديثة
- ـ التطور التقني
- ـ الانتشار وتغطية أسواق جديدة محلياً ودولياً.
- ـ تحقيق الميز التنافسية بالاستفادة من اقتصاد الحجم الكبير.
- ـ الحصول على ميزات خاصة (مالية- تأمينات)
- ـ تخفيض التكاليف نتيجة الاندماج.

❖ **ـ التحول إلى شركات مساهمة:**

التحول إلى شركة مساهمة يحقق للشركة العائلية عدة مزايا منها:

- ـ يساعد على وجود سوق أسهم متكامل ومتطور
- ـ يضمن استمرارية الشركة
- ـ فصل الملكية عن الإدارة
- ـ تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للشركة
- ـ الاستفادة من وفرة مصادر التمويل المتاحة لها.
- ـ الاعتماد على الإدارة المحترفة
- ـ دعم مركزها التفاوضي مع الشركات الدولية

❖ **ـ التحديات الإستراتيجية:**

عبارة عن اتفاق بين شركتين أو أكثر على التحالف بينها لتحقيق أهداف معينة واضحة لمصلحتها على الأجلين الطويل والقصير المدى، و يحقق التحالف مع شركة دولية مكاسب متعددة،منها فتح أسواق دولية لمنتجاتها بدون تحمل تكاليف تكوين فروع يساهم في تعزيز قدرة الشركة (إدارياً وتقنياً) ومن أهم صيغ التحالف :

- ـ المشروع المشترك
- ـ التعاقد من الباطن
- ـ التحالف التسويقي
- ـ التحالف التكنولوجي

المحور الثاني : حوكمة الشركات العائلية:

أولا: تعريف و أهمية حوكمة الشركات العائلية

1: تعريف حوكمة الشركات العائلية:

مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود الشركات ونموها، لتوجيه الشركة ومراقبتها لتحقق أهداف العائلة أساسا، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة فيما بينهم، والمسئولين عن الشركة بصفتهم ممثلين لهم والإدارة التنفيذية والأطراف ذوي الصلة بالشركة من موردين وغيرهم".

2: أهمية حوكمة الشركات العائلية:

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت العائلية نجد انه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جدا في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة، فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات، ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات وذلك لعدة أسباب نذكر منهامنها :[44]

1- كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة.
2- معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.
3- في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.
4- عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

ومن هنا كان لا بد من أن تواجه حوكمة الشركات صعوبات ومقاومة في التطبيق، ومن ناحية أخرى نجد أن حوكمة الشركات أصبحت صناعة تنمو في ازدياد وذلك نتيجة أن الحوكمة هي الباب الأساسي لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية وأيضاً إلى أسواق الأوراق المالية لذلك تتطلع الحوكمة إلى عمل المؤتمرات ودعوة الشركات العائلية لحضورها، وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة وما مدى تأثيرها على الشركات عند تطبيقها، لأنه من خلال هذه المؤتمرات تقوم الحوكمة بتعريف نفسها أو تقديم نفسها وذلك عن طريق عرض مبادئها ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حده، وبالتالي تقلل من النزاعات التي توجد داخل الشركات العائلية لأن في الشركات العائلية تختلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص الشركة، وبالتالي سوف يكون لهذا تأثير على نشاط وازدهار الشركة، كما أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والذي تعلق بحوكمة

---

[44] – لمزيد من المعلومات يمكن العودة إلى :

د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 249-250

الشركات في الشركات العائلية أيضاً على ممارسة حوكمة الشركات التي من شأنها تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير إستراتيجية الشركات وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة و أهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسين فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على خلق الشفافية والقابلية للمحاسبة.

ثالثا: هيئات الحوكمة في الشركات العائلية:

1. دستور العائلة: هو مجموعة من الأسس والضوابط للعائلة المشاركة في المنشأة تحظى بالقبول والالتزام من أفرادها من أجل تحقيق رسالة المنشأة وأهدافها والحفاظ على اسم ومصالح العائلة.ويعمل على:

- تنظيم أسس توارث الملكية والسلطة في الشركة بشكل ملزم لجميع أبناء العائلة.
- توفير قاسم مشترك من المبادئ بين أفراد العائلة تضبط علاقاتهم وتصرفاتهم.
- بناء إطار مرجعي يلتزم فيه أبناء العائلة بتفضيل المنفعة العامة على الشخصية.
- تحديد المسارات الإستراتيجية للشركة وتوفير أسس الالتزام بها من قبل أبناء العائلة.
- توفر أساس متين يحقق الترابط بين أهداف وطموحات العائلة، ورسالة وأهداف الشركة.
- وجود مصدر يستمد منه سبل حسم أي نزاع قد ينشأ بين أفراد العائلة.

2. جمعية العائلة:

حتى يتمكن المساهمون من العائلة التمتع بحقوقهم فعليا، يقع على عاتق الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم و التسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة، ينبغي أن تسمح الأحكام و الإجراءات المتخذة في هذا الشأن، لجميع المساهمين، المشاركة الفعلية في نقاشات و مداولات الجمعية العامة.

و تحقيقا لهذه الغاية، يجب على كل مساهم:

- تلقي كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة و في الوقت المناسب

- أن يكون بإمكانهم أن يدلوا بآرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال و التعبير عن صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب، و عند الحاجة تقدم ترشيحهم للانتخاب.

- إتاحة الفرصة لهم، في حدود الإمكان، لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك ن المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات) و كذا اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعية العامة واقتراح القرارات المنبثقة على ذلك.

يجب أن يحافظ النظام الداخلي و الإجراءات المتعلقة بالجمعية العامة، على إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

3. مجلس العائلة:

لمتابعة تطبيق ميثاق العائلة لابد من توفر مجلس يسمى مجلس العائلة يشكل من وجوه العائلة ذوي التأثير ويرأسه المؤسس أو من يختار لخلافته. يتكون هذا المجلس من خمسة إلى ثمانيّة أشخاص .

انتخاب أعضاء مجلس العائلة من طرف مجلس موسّع لها ويجب أن يجتمع مجلس العائلة الموسع دوريّا وفي الحالات الاستثنائية. وفي جميع الحالات لا يمكن لهذا المجلس أن يقوم مقام الجمعية العامة للمساهمين.

ويتمثل دور مجلس العائلة في:

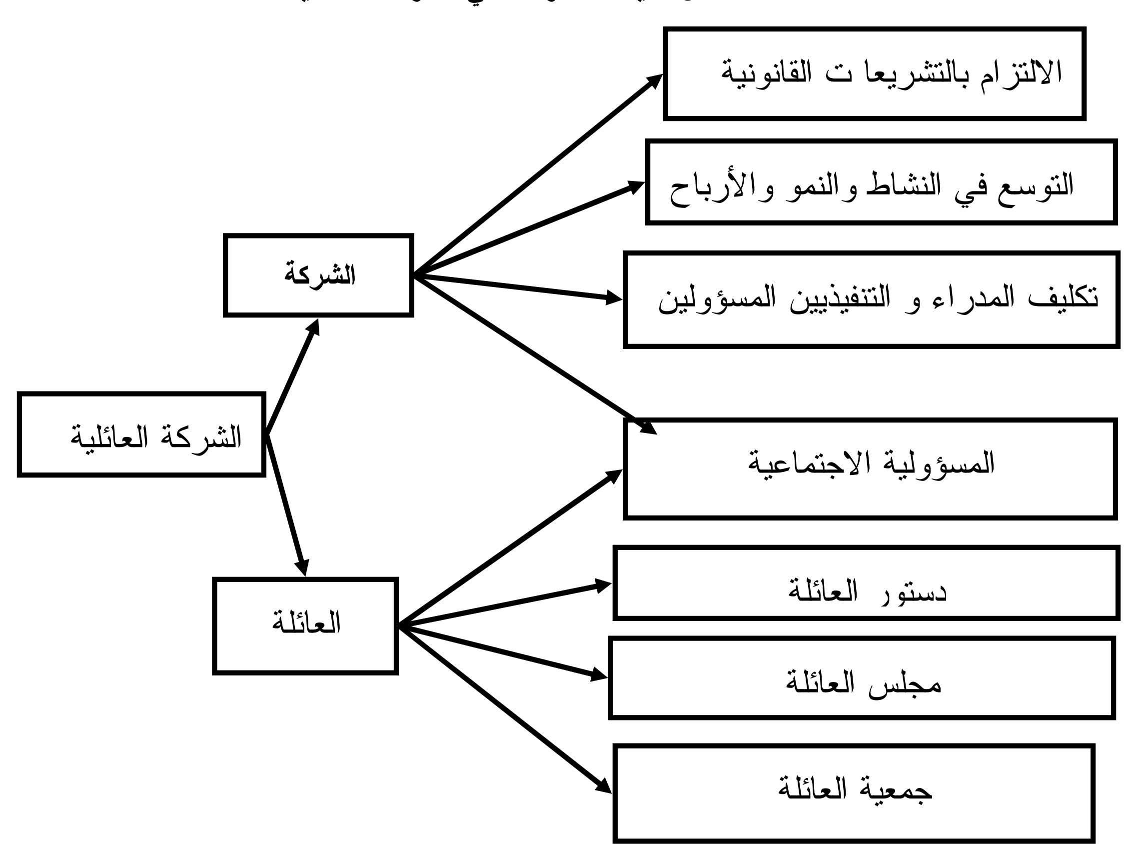
- تطبيق ميثاق العائلة بما يحقق أهدافه واستقرار الشركة والتآلف بين أبنائها
- اعتماد السياسات العامة للشركة وخططها الإستراتيجية.
- متابعة سلوك أفراد العائلة وعلاقاتهم، وتصحيح توجهاتهم بما يتفق مع الميثاق.
- فك النزاعات التي قد تحدث بين أفراد العائلة، وتدعيم الائتلاف بينهم.
- متابعة تهيئة وتأهيل الأجيال من أبناء العائلة لتولي المسؤولية في الشركة .
- التعاون مع المجالس الأخرى التي تنشأ في الشركة مثل مجلس الإدارة (المكون من القيادات المسئولة).
- ضبط حدود سلطات المدير العام ضمن ترتيب داخلي لمجلس الإدارة أو لمجلس العائلة. [45]

و يمكن إعطاء شكلا يوضح هيئات الحوكمة في الشركات العائلية :

---

[45] د. جادة سامي صالح "دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية "المعهد المالي الدولي، بيروت لبنان 2010 ص 35-37

شكل :هيئات الحوكمة في الشركات العائلية



رابعا: أدوات تحليل الحوكمة في الشركات العائلية:

يوجد سبع أدوات رئيسية لحوكمة الشركات، تقوم مؤسسات التمويل الدولية باستخدامها لتحليل حوكمة الشركات بالشركات العائلية وهي : [46]

1. صحيفة التعليمات (Instruction sheet):

الغرض هنا من صحيفة التعليمات هو وصف وتوضيح كل أداة من الأدوات الرئيسية لحوكمة الشركات، وكيفية استخدامها ومن الذي ينبغي إجراء مقابلة معه في خلال عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات، وفي هذه الصحيفة يوجد وصف كامل لكل خطوة من الخطوات المتعلقة بالحوكمة من أول رئيس مجلس الإدارة والإدارة بجميع أعضائها وكذلك رؤساء الأقسام،أي إن الصحيفة تمسك من أول رأس الهرم حتى تصل إلى قاعدة الهرم وتحلل وظائف الإدارة بما عليها وبما لها في كل خطوة.

---

[46] لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى : د. محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، 252-255

www.hawkama.com -[2]

Monks R.A. and N. Minow. 2000. Corporate Governance. Blackwell [3]

2. لماذا حوكمة الشركات ؟

من خلال هذه المذكرة يتم توضيح كافة الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات وما هي المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة وما هو تأثيرها على الشركة، وما تأثيرها بعد ذلك بالنسبة لوضع الشركة في السوق التنافسية، وما هي النظم والقوانين التي لا بد أن تأخذ بها عند استخدامها لحوكمة الشركات وما مدى مساعدتها في الفصل بين الإدارة والملكية وبين وظائف كل منها على حدى، وتوضيح أثر ذلك على هياكل الإدارات الداخلية وذلك من خلال تحديد وظائف كل فرد من أفراد المنشأة. [47]

3. منظومة تطور الأداء للشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة

تربط منظومة تطور الأداء مابين النواحي الأربعة للحوكمة وهي :

أ - الالتزام بالحوكمة الجيدة للشركات

ب - مجلس الإدارة

ج - الشفافية

د - حقوق المساهمين

ويؤكد استخدام إطار المنظومة على أهمية التحسينات الجارية في ممارسات الحوكمة لدى عملائها، وذلك بدلاً من تطبيق معايير متخصصة جامدة، نجد أن منظومة تطور الأداء تسمح بصفة خاصة للعملاء أن يقوموا بتقييم الحوكمة في شركاتهم الخاصة في إطار بسيط. [48]

4. قائمة طلب المعلومات للشركات غير المقيدة بالبورصة :

تشكل هذه الأسئلة الأساس في عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات لدى عميل مؤسسة التمويل الدولية IFC ويتم تنظيم هذه القائمة وفقاً لنفس تنظيم النواحي الأربعة للحوكمة في منظومة تطور الأداء وينبغي أن تقدم قوائم طلب المعلومات إلى الشركة مقدماً بمدة ثلاثة أسابيع على الأقل قبل القيام باستعراض ومراجعة حوكمة الشركات في موقع الشركة، كما ينبغي على الشركة أن تحدد موظفاً واحداً يكون مسئولاً عن الإجابة على كل الأسئلة الخاصة بكل المعلومات المطلوبة في القائمة، وأن يقدمها إلى مؤسسة التمويل الدولية قبل استعراض ومراجعة حوكمة الشركات في الموقع ويتم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاثة موضوعات وهي :

أ - الالتزام بحوكمة جيدة

ب - هيكل مجلس الإدارة للشركات وعمله

ج - الشفافية والإفصاح.

5. التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة

أهم التوصيات التي قامت بها الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية هي زيادة استقلال مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة المسيطرة، وهنا تهتم مبادئ الحوكمة في الفصل بين مسئوليات والتزامات كل إدارة على حدى، وكذلك الفصل بين أدوار كل من مجلس الإدارة وكذلك الإدارة في ما عليها وما لها. كما أن تحقيق استقلال حقيقي لمجلس الإدارة يقتضي بالضرورة التزام الدقة في تعريف ما الذي يعنيه الاستقلال بالنسبة لعضو مجلس الإدارة وغالباً ما يستخدم هذا التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل أثناء المناقشات مع العميل وذلك لتوضيح تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة.

6 . عينة برامج تحسين حوكمة الشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة:

يجري تفصيل برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك وفقاً للظروف والأولويات الخاصة بكل شركة على حدى، ونجد أن تلك العينات لبرامج تحسين حوكمة الشركات تعطي فكرة جيدة عن ما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء في الماضي، فلذلك يمكن استخدامه كنقاط مرجعية عند وضع البرامج وتنقسم تلك البرامج إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى : الإجراءات قصيرة الأجل :

- ✓ . تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان كتابيا عن السياسة الخاصة بحوكمة الشركات بالنسبة للشركة، وهذه السياسة لا بد أن تغطي جميع النواحي الآتية، وهي هيكل مجلس الإدارة ودور أعضائه وكذلك المكافآت الخاصة بهم، بالإضافة إلى إنشاء مجلس إدارة استشاري ولا بد من توضيح ما هي الاتصالات التي تمت مع مساهمي الأقلية ومعاملتهم ونظام المحاسبة والإفصاح، ومعاملة المساهمين الآخرين وكذلك دور المحاسب الحاصل على الزمالة وتعيين مراجعين مستقلين بالإضافة إلى نشر جدول زمني بما سوف يحدث في الشركة في الزمن القريب.
- ✓ . إن إدارة المجلس الاستشاري يتكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء في خلال عام واحد والغرض من إنشاء هذا المجلس هو :

أ. المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل، وبناء على معلومات بالنسبة للنواحي الرئيسية في إستراتيجية الشركة وعملياتها.

ب . تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين وذلك للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

- ✓ . تقوم الشركة بتعيين سكرتير عام للشركة، يكون مسئولاً عن إعداد وتنفيذ اجتماعات مجلس الإدارة والاجتماعات السنوية للمساهمين واجتماعات مجلس الإدارة الاستشاري.
- ✓ . تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب (مدير تنفيذي رئيسي) من بين الخبراء الموجودين في السوق.
- ✓ . تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان عن تلك السياسة المتبعة تجاه السياسة البيئية وكذلك السياسة الاجتماعية للشركة تجاه المواطنين.
- ✓ . تؤكد تلك الوثائق الأساسية للشركة على ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية بما في ذلك اللوائح والنظام الأساسي.

المرحلة الثانية : الإجراءات متوسطة الأجل:

ـ أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات وكذلك السياسة البيئية والاجتماعية للشركة تجاه المواطنين،وأن تقوم سياسة الشركة بتكوين مجلس إدارة استشاري في خلال عام واحد ويقوم هذا المجلس بأربعة اجتماعات على الأقل سنوياً.

ـ أن تعمل سياسة حوكمة الشركات على حصول كافة أعضاء مجلس إدارة الشركة على تدريب دوري عن دور ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة، وفي هذه النقطة تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالمساعدة في تحديد المواد وكذلك البرامج التي تساعد في تدريب أعضاء مجلس الإدارة.

ـ أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بالميثاق القومي لأفضل ممارسات حوكمة الشركات،مع تقديم تفسير عن أي انحرافات تقوم داخل الشركة.

ـ سياسة حوكمة الشركات تنص على تعيين عضو مجلس إدارة مستقل وغير موظف في خلال سنة واحدة وكذلك تعيين عضو مجلس إدارة ثان مستقل غير موظف في خلال عامين (ويمكن أن يكون أيضاً عضو بمجلس الإدارة الاستشاري).

7. قائمة المراجعة الإشرافية

هي عبارة عن الموضوعات الرئيسية التي ينبغي النظر فيها من جانب موظفي الاستثمار وذلك عند قيامهم بالإشراف على الشركات التي تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالاستثمار فيها وبصفة خاصة تلك الشركات التي تقوم بتنفيذ برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك لمعرفة موقع هذه الشركة بالنسبة للشركات الأخرى التي في نفس المجال ما هو مدى تفاعل نظام الحوكمة فيها وما هي نواحي القصور في تلك الشركة ؟

8. الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بشأن حوكمة الشركات

لاستعراض حوكمة الشركات بطريقة متقنة يحتاج موظفو مؤسسة التمويل الدولية إلى القيام بمناقشات مباشرة مع الأشخاص الذين يلعبون أدواراً متعددة للحوكمة في الشركة، وبالتالي يوجد عدد معين من الأشخاص الذين يتم عادة إجراء مقابلات معهم مع الأخذ في الاعتبار اختلاف شركة عن شركة في المسميات وفي تقسيم المستويات :

- المساهمون من أعضاء العائلة من غير العاملين في الشركة
- أصحاب الشركة من العائلة المالكة للشركة وكبار المديرين من العائلة
- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة
- كبار موظفي الإدارة من المتخصصين والمهنيين ومن غير أعضاء العائلة
- عضو مجلس الإدارة المنتدب أي الموظف التنفيذي الرئيسي
- رئيس الإدارة المالية
- رئيس الإدارة القانونية للشركة
- المراجعون الخارجيون

وإذا لزم الأمر ينبغي أيضاً مقابلة :

- سكرتير عام للشركة
- رئيس المراجعة الداخلية
- المستشارون الرسميون أو غير الرسميين لأصحاب الشركة وكذلك مديرو الشركة
- رؤساء و أعضاء لجان المراجعة ولجان مجالس الإدارة الأخرى
- المساهمون ذوو الملكيات الكبيرة من الأسهم

المحور الثالث : معوقات تطبيق حوكمة الشركات العائلية:

إن أهم العقبات التي يجب على الشركة العائلية تخطيها حتى يمكنها الالتزام بممارسة حوكمة شركات جيدة، هو انه غالبا ما تتم ترجمة الأعراف العائلية غير المكتوبة إلى علاقات أوثق بين أعضاء العائلة أكثر مما تكون عليه الروابط فيما بين رجال الأعمال، الذين لديهم رغبة قوية في النجاح ومن بين المعوقات التي تقف في وجه تطبيق حوكمة الشركات العائلية:

1. تحديد أولويات الشركة:

غالبا ما تسبب عدم سلامة ترتيب الأولويات الخاصة بموضوعات معينة في إعاقة قيام ممارسة الحوكمة في الشركات العائلية ويعتقد معظم أعضاء مجالس الأعضاء العائلية أو المديرون من أعضاء العائلة إن ما يحصلون عليه هو مرتبات وعلاوات ومزايا سيستمر إلى الأبد ، وقد يرغبون في بيع جزء من المنشأة مما يؤدي الى انخفاض القيمة السوقية لها بمرور الوقت وقد يكون من الصعب التغلب على المشاكل التي تنشأ.

2. عدم الثقة في الخارجيين:

هناك رغبة حقيقية واهتمام كبير بإنشاء قاعدة لمنشأة يمكن إن يبني عليها نجاح الشركة في المستقبل عندما تكون هذه الشركة تحت سيطرة العائلة، ومع ذلك فانه عندما يتكون مجلس الإدارة في معظمه من مساهمين من نفس العائلة ويكون هناك عدم ترحيب غير مكتوب لأعضاء مجلس إدارة خارجيين مهما كانت درجة كفاءتهم وتميزهم المهني.

3. دور مجلس الإدارة:

من الممكن إن ينشأ خلاف من جانب المساهمين نتيجة لعدم فهم الدور الفعلي المضبوط لمجلس الإدارة وهو تعيين وفصل الموظفين وتحديد وتوصيف وظائفهم والإشراف على أدائهم، إلا انه إذا كان هؤلاء الموظفين من بين أعضائه تختلط الأمور، ويصبح غير فعال مما يخلق جوا يصبح فيه من السهل جدا تدخل أعضاء مجلس الإدارة في مسؤوليات الإدارة ودون وجود مراجعة يفرضها نظام العمل، فان المساهمين ستختلط عليهم الأمور وتجد الإدارة نفسها مسلوبة السلطة.

4. سوء الاستغلال الداخلي:

إن الأمر شديد الانتشار في الشركات العائلية بصفة خاصة حيث يقوم المساهمون بإساءة استغلالها من خلال الحصول على المزايا الإضافية، وعندما يكون كبار المساهمين الرئيسين من أعضاء العائلة هم أنفسهم أعضاء مجلس الإدارة، لذلك سيكون غير فعال لذا يجب وضع نظام للمراجعات الذي يهدف إلى تقييد أو الأقل مراقبة المزايا التي يتم الحصول عليها على حساب المصروفات [49]

❖ **. مسعى الجزائر في مجال حوكمة الشركات:**

لقد تم الشروع في الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر دون إدراك لمضامين الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن الحزمات المقدمة للسلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد، و ضعف جاذبية المناخ الاستثماري، مما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة"سميت بلجنة الحكم الراشد"خاصة وأن الجزائر اعتبرت من المبادرين بمشروع النيباد الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق بالحوكمة.

إن ظاهرة الشركات العائلية استفحلت في السنوات الأخيرة فصارت تمثل 40 % من مجموع الشركات الخاصة الجزائرية، كما أن الفراغ القانوني شجع على ظاهرة توريث المناصب و زاد من حدة التهرب الجنائي الذي بلغ 200مليار دينار، و الذي يعرقل النمو الاقتصادي [50].

و أكد الخبير الاقتصادي بشير مصطفى أن جل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتبنى ظاهرة الوراثة، و ذلك بسبب وجود قانون خاص بالتوظيف والذي لا يمنع تداول أفراد العائلة على منصب واحد خاصة في حالة الوفاة أو الإحالة على التقاعد، وأوضح أن الظاهر غير مصرحا بها لأنها تتعلق بالأسرار الداخلية لتلك الشركات، لذالك فهي لا تخضع للإحصاء.

و أشار إلى أن عدة مؤسسات حولت قانون الوظيف العمومي إل عرف داخلي تتحكم فيه الأولويات و المصالح الخاصة، وهذا يدفع بالمسيرين إلى التصرف بحرية في القوانين الداخلية للشركة و معايير التوظيف بها.

و من جهة أخرى حذر المحامي عمر خبابة من الفراغ القانوني المتعلق بقانون التوظيف العمومي الذي يعطي الحرية لمجلس إدارة الشركات خاصة العمومية منها لتوظيف عمالها، دون إعلان عن شروط شروط التسجيل و الخضوع لامتحان التوظيف و تعويض المسابقات بعقود العمل المحددة أو غير محددة المدة و التي لا تحملها القوانين بل تنظمها اللوائح الداخلية.مما يسمح لمجلس الإدارة بالتلاعب بمصير خرجي الجامعات و المتكونين الجدد الذين يحرمون من الإلحاق بمناصب عمل بسبب التوظيف الذي يبنى على أسس داخلية شخصية و عائلية محضة.

طلب المحامي من المشرع الجزائري أن يتدخل لوضع قوانين تنظم التوظيف على أساس البحث و الفعالية و الكفاءة العالية، فالمسألة متعلقة بتحمل المسؤوليات وهو الدور المنوط بمجلس الإدارة الذي تستند إليه مهمة السهر على السير الحسن لمصلحة الشركة.

---

[49] د. باولوا دي لاريس "حوكمة الشركات ومنشأة الاعمال العائلية في البرازيل "مركز المشروعات الدولية الخاصة ص 288-291

[50]ـــ آراء خبراء اقتصاديون حقوقيون جزائريون على الموقع : 12/05/ 2012 www.eldjazaironline.net

إن الآثار الاقتصادية السلبية لهذه الظاهرة، تتمثل في تأثرها على تبني مبادئ الحكم الراشد الذي يدرج في منظومته معيار الفساد المتعلق بالأموال و معيار التوظيف الذي يعتبر من أدبيات الحكم الراشد، و نتيجة الإخلال بمعايير الحكم الراشد، احتلت الجزائر المرتبة 122 في التقارير الرسمية، في آخر تصنيف عالمي للحكم الراشد [51].

و هذا ما يمكن أن نستتج منه بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات الجزائرية. والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي:

ـ سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد. وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية والأجنبية. ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام، وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسا ت القطاع الخاص بشكل جعل مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، تصل إلى79.56 بالمائة سنة 2006.

ـ تعتبر الخوصصة وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع عن طريق تغيير المصالح الاقتصادية والسياسية، ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بشكل يتجاوز مجرد استعراض النتائج السنوية و مراقبة الحسابات.

ـ عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية، وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة. وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلي. ورغم تأسيس السوق المالي فإنه لا يضم لحد اليوم إلا مؤسستين عموميتين وهذا عائد إلى الطبيعة العائلية الغالبة على الشركات، ضعف الثقافة المالية خاصة البورصية لدى مسيري الشركات، غياب مؤسسات رأسمال المخاطرة، الارتفاع في نظر المسيرين للعبء الضريبي المفروض على الشركات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب، عدم مرور عمليات الخوصصة عبر السوق المالي.

ـ مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية سيتم تطبيقه على كافة الشركات والقطاعات ابتداء من سنة 2010.، صحيح أن هناك تسرعا في طرح هذا النظام ومحاولة تعميمه دفعة واحدة على كافة الشركات في الوقت الذي قصرت بعض الدول تطبيقه على الشركات المقيدة في البورصة.

إذ يتطلب إدراج النظام المحاسبي الجديد حركية واسعة من التكوين وإعادة التأهيل لدى ممارسي المحاسبة وأعوان الإدارة الضريبية على حد سواء. إلا أن تطبيق هذا النظام يبقى محدود الفعالية في ظل وجود قطاع موازي ضخم يتجاوز 13 بالمائة من الناتج المحلي الخام.

ـ وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط.

ـ يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانيا من الناحية البشرية ذلك أن عدد مراجعي الحسابات الممارسين والمسجلين لدى المصف الوطني للخبراء المحاسبيين يقدر

---

[51] ـــ نفس المرجع

ب302 في الوقت الذي يبلغ فيه عدد الشركات المقيدة في السجل التجاري في السداسي الأول من سنة 2007 هو 102661. ولا يمكن فصل مسألة الشفافية عن النقاش الدائر حول ضرورة تنظيم مهنة المحاسبة بشكل يمنحها حرية واستقلالية أكبر بتمكين المهنيين من تنظيم أنفسهم بعيدا عن محاولات التدخل الحكومي.

- يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجباريا؛ إلا أن المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للشركات. ولا تمثل هذه المعلومات إلا جزءا ضئيلا مما يجري في الواقع. وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح في الشركات.

- لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل الشركات. وعادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من الشركات على عاتق رئيس مدير عام. ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة، لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام. وفقد مجلس الإدارة هذا الدور عمليا لما يكون رئيسه هو في ذات الوقت المدير العام. وهذا ما يؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لأن يكون في موقع المزكي للقرارات المتخذة من المدير العام.

صحيح أن القانون يخول مجلس الإدارة صلاحيات واسعة، إلا أنها سرعان ما تتلاشى في التطبيق إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بضعف تكوين أعضاء مجلس الإدارة، الحوافز الممنوحة لهم، مدى إدراكهم لمسؤولياتهم المدنية والجنائية.

ختاما يمكننا أن نخلص إلى أن عملية الإصلاح الاقتصادي ليست مجرد إجراءات وإنما هي عبارة عن منظومة من التغييرات الذهنية والسلوكية. وهذا ما يتطلب لنجاح أية إصلاح إيجاد طبقة جديدة من المسيرين تتحلى بالمبادرة والمخاطرة والتأهيل الكافي.[52]

الخاتمة:

حاولنا من خلال تناولنا لهذه الورقة البحثية الوقوف على واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر، فما شهده العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والشركات في العالم، وما نعيشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو الإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وهذا يستدعي سرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا، مبادئنا وإمكانياتنا من أجل الوصول إلى تسيير كفء للشركات الجزائرية بصفة عامة و الشركات العائلية بصفة خاصة.

و عليه نؤكد على أن حوكمة الشركات هي مبادرة إستراتيجية جديدة تهدف إلى الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية، لمنظمات الأعمال بهدف تحقيق الاستعمال الكفء للموارد عبر أفضل العمليات والممارسات السليمة للإدارة الرشيدة، لضمان حقوق أصحاب المصالح والتحري عن تنفيذ جميع العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم من خلال توظيف الأدوات التخطيطية والمالية والمحاسبية

[52] الدكتور عبد المجيد قدي، مرجع سابق.

السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية، وتتفق الأدبيات على أن مفهوم الحوكمة ارتبط تاريخياً باتساع حجم الأعمال وفصل الملكية عن الإدارة للتخلص من الممارسات غير السليمة التي تضر بسمعة المنظمات والاقتصاد بأكمله، وتأتي الهياكل الجيدة لحوكمة الشركات لسد الفجوة الناشئة عن فصل الملكية عن الإدارة وتجنب الصراع بين أصحاب المصالح.

فحوكمة الشركات هي عبارة عن الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.فممارسة الحوكمة الرشيدة تضمن نزاهة المعاملات المالية، ومن ثمة تعزيز سيادة القانون و الحكم الديمقراطي.

تخلص الدراسة بالنتائج التالية، التي يمكن من خلالها تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تدعم تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية:

1. إن الشركة و العائلية كيانان مختلفان وفي غالب الأحيان يكونان متداخلان، لذا يجب التمييز بينهما لتحديد المسؤوليات و من ثم تحديد الحقوق.
2. نؤكد على أهمية الفصل بين المسؤوليات في الشركات العائلية و بين مجلس الإدارة و الجهاز التنفيذي و أن تحدث المواءمة و الانسجام بين مصلحة العائلة و الشركة من خلال دخول عناصر مستقلة في عضو مجلس الإدارة
3. إذا تم إدراك أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركات بصفة العامة هو أمرا ضروريا فإن تطبيقها في الشركات العائلية يظل أمرا ملحا و ذلك لخصوصية و طبيعة هذه الشركات و مكانتها الاقتصادية و الاجتماعية و المتمثلة في انتشارها الواسع و أثرها الواضح.
4. وجوب تعزيز مبادئ الحوكمة الشركات العائلية لرفع مستوى القرارات الاستثمارية داخل تلك الشركات
5. إن حوكمة الشركات العائلية عبر إنشاء مجالس للعائلة وفصل الملكية عن الإدارة وبناء استراتيجيات فعالة وإعادة الهيكلة والاستعانة بالموظفين الأكفاء هي مطالب ضرورية لبقاء الشركات العائلية بقوتها الراهنة.
6. تؤدي الحوكمة إلى استقرار الأسواق المالية وتشجيع الاستثمارات والقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي في الأسواق الناشئة.
7. تؤدي الحوكمة إلى الاستخدام الأفضل للموارد من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية وخفض مستوى الفقر.
8. تشكل الحوكمة الخطوة الأولى في تعزيز قدرات القطاع الخاص القيادية، ليس فقط في المسائل الاقتصادية فحسب، بل في التطور الاجتماعي والسياسي أيضاً من خلال تعلم مهارات التوصل إلى التوافق والاتصالات والدفاع عن القضايا
9. قد يكون من الضروري أن تقوم الشركات بتقليص نفقاتها لزيادة قدرتها التنافسية عالمياً ، فان الاستثمار في الحوكمة الشركاتية يعتبر الأساس الضروري الذي يبعث على الثقة في الشركات

بين المستثمرين والموظفين والمديرين ، والأساس الضروري للممارسات التي تقود إلى النمو الاقتصادي المستدام.

10. لقد أصبحت حوكمة الشركات عاملا رئيسيا يؤثر على الأسواق الناشئة، ففي الوقت الذي يعمل فيه الاقتصاد على العالمي على إيجاد فرص متزايدة نجد بالمقابل تهديدات تنافسية يبقى العمل على مواجهتها لتأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات كسبب من أسباب النجاح

11. يهدف تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية إلى الفصل بين الملكية والإدارة من خلال تقديم إرشادات لمجلس الإدارة تقوم على المحاسبة و المساءلة والشفافية و التطبيق الناجح لحوكمة الشركات العائلية من خلال تطبيق ما يلي :

- ✓ . ينبغي ان يتكون مجلس الإدارة من أعضاء قادرين على الإسهام بالخبرة والمهارات والمعرفة المتخصصة إضافة إلى تمتعه بالاستقلالية
- ✓ . من الأفضل إن تكون أغلبية مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين و إن لا تقل نسبتهم على 25% .
- ✓ . إقامة نظام للمراجعة والتوازنات لتعزيز المحاسبة والمسؤولية وتقييم أداء الشركة
- ✓ . ينبغي إلا يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة اقل من خمسة ولا يزيدون عن خمسة عشر

وهذا سيساعد على اتخاذ القرارات السليمة وبطريقة ملائمة.

- ✓ . ينبغي إن يقوم مجلس الإدارة بتقييم أعضاء مجلس الإدارة ويتم إعادة انتخاب أعضائه بالنظر إلى الأداء المقدم.
- ✓ . ينبغي على مجلس الإدارة العمل على تأسيس ثقافة للإفصاح والشفافية عن طريق الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية IAS وإنشاء إدارات للعلاقات مع المستثمرين.

12. لم يصل اهتمام الجزائر بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية إلى المستوى المطلوب، حتى يمكن الحد من الآثار السلبية للإختلالات التي تحدث داخل الشركات العائلية و بالتالي ضمان الاستمرارية و الانتشار.

ومن هنا ندرج الاقتراحات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر وكذا تفعيل أطرافها، إذ لابد من:

- ✓ . ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للشركات الجزائرية بصفة عامة و الشركات العائلية بصفة خاصة تطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ✓ . ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية، بصفة مستمرة، وهذا فيما يخص حوكمة الشركات ودور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- ✓ . ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية، الخارجية وكذا لجنة المراجعة في الشركات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها.
- ✓ . العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال والمتمثلة أساسا في حوكمة الشركات وكذا التطورات التي حدثت بالنسبة لأطرافها، وهذا بتطويرها.
- ✓ . ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر

- ✓ - إصدار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخذةً بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.
- ✓ - إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المراجعين الداخليين والخارجيين مع إعطاء شهادات معترف بها دوليا، بالإضافة إلى حثّ المراجعين الداخليين والخارجيين للانخراط في المعاهد الدولية لتبادل واكتساب الخبرات.

قائمة المراجع:

1. د. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، يونيه 2007.
2. د. العايب عبد الرحمن، د. بالرقي التيجاني، إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاق الأعمال في المؤسسات: 18_19. 11.2009
3. د. حسين يرقي، د. عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها.
4. د. معراج عبد القادر هواري و الدكتور أحمد عبد الحفيظ المجدل، ورقة بحثية بعنوان: الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية.
5. د. الجوزي جميلة، ورقة بحثية بعنوان: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية
6. الدكتور عبد المجيد قدي، ورقة بحثية بعنوان: إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية : الجزائر نموذجا.
7. د. عبد الرزاق خليل، *د. الطيب داودي*، ورقة بحثية بعنوان:. الحوكمة المؤسسية للبنوك
8. د. جادة سامي صالح "دليل تطبيق قواعد الحكم الصالح في الشركات العائلية "المعهد المالي الدولي، بيروت لبنان 2010
9. د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.
10. د. عمرو علاء الدين زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
11. ا.د خالد الخطيب"تاثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية "جامعة العلوم التطبيقية جامعة الأردن.
12. د. باولوا دي لاريس "حوكمة الشركات ومنشأة الأعمال العائلية في البرازيل "مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008.
13. د. اوميت ازمين "تأسيس حوكمة الشركات في المنشاة العائلية بتركيا"مركز المشروعات الدولية الخاصة 2006.
14. د. عمرو علاء الدين زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.

مواقع الأنترنت:

www.hawkama.com
www.cipe-egypt.org
www.cipe-arabia.org
www.pdffactory.com

دراسة حول آثار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري

(بعض التجارب الدولية والإقليمية الرائدة)

من إعداد:

أ.د قطاف ليلى

أستاذة محاضرة قسم أ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

بن عواق شرف الدين أمين

ماجستير في العلوم الاقتصادية، أستاذ مساعد قسم "ب"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس،

الملخص:

تعد عملية تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات من أبرز وأهم الموضوعات في الشركات الإقليمية والدولية، حيث تعاظم الاهتمام به في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد الإداري والمالي إضافة إلى افتقارها للرقابة والخبرة والمهارة و نقص الشفافية، حيث ألحقت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات، الأمر الذي من شانه دفع إلى تزايد الإهتمام بالحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة وأصبحت تعتبره من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الشركات الإقتصادية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الفساد المالي والإداري، الإفصاح، الشفافية.

Résumé:

Le processus d'application des concepts de gouvernance d'entreprise devenu parmi les thèmes les plus importants dans les entreprises régionales et internationales, où l'intérêt croissant de nombreux pays développés et en développement au cours des dernières années, surtout après une série de crises financières qui s'est produite dans de nombreuses entreprises dans les pays de l'Asie orientale, en Amérique latine et la Russie dans les années nonante du dernier siècle et a suscité par la corruption administrative et financière, en plus de l'absence de contrôle, l'expérience, les compétences et le manque de transparence, qui a causé cette crise pour engager un grand nombre des contributeurs à une perte de dommages matériels, incité les investisseurs à rechercher de nombreux pour les entreprises qui appliquent la notion de gouvernance d'entreprise, qui paierait à l'intérêt croissant pour la gouvernance en raison de la direction d'une grande partie du monde pour passer à des systèmes économiques du capitalisme, qui dépend en grande partie sur les entreprises privées et sont considérés comme les principaux piliers de ce qui doit être fondée entreprises économiques.

Mots-clés: La gouvernance d'entreprise, La corruption administrative et financière, Divulgation, Transparence.

مقدمة:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي للدول والدول الأعضاء على حد سواء، حيث تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح، كما توفر الإطار الذى من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء، نظرا لأن حوكمة الشركات الجيدة توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها كما تشمل عملية الرقابة الفعالة وبالتالي التقليل ولو بشكل نسبي من انتشار الفساد الإداري والمالي، عليه فانه مع وجود نظام فعال لحوكمة الشركات في كل شركة على حدى وفى الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل إقتصاد السوق مما يؤدى إلى مكافحة الفساد وخفض تكلفة رأس المال وجذب مصادر تمويل أكثر إستقرارا وتشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي.

الجزء الأول: منهجية البحث

أولا- مشكلة البحث: تشير كثير من الدراسات الحديثة إلى أن انهيار كثير من الوحدات الاقتصادية قد أدى إلى ضياع حقوق المستثمرين الحاليين وفقدان ثقة المستثمرين الجدد في هذه الشركات، لذا كان الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات هو الحل الأمثل والأسلم والأسرع لمعالجة هذه السلبيات التي رافقت انهيار العديد من الوحدات الاقتصادية، لكل هذه الأسباب جاء اهتمام العديد من الباحثين الاقتصاديين والكتاب والمحللين وغيرهم في معالجة هذه الأمور، حيث سنتطرق في هذه الورقة إلى عرض تجارب بعض الدول المتعلقة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات كمحاولة للوقوف على بعض الجزئيات المحيطة بموضوع الحوكمة على المستوى الإقليمي والدولي، حيث يسعى هذا البحث للإجابة على سؤال رئيسي يتمثل في:

كيف تتم ممارسة تطبيقات مبادئ الحوكمة التي دعت لها المنظمات الدولية على المستوى الإقليمي والدولي؟ وما هي الآثار المتوقع حدوثها من تطبيقها في الشركات على الجوانب المالية والإدارية ؟

ينحدر تحت هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية نذكر منها:

- ما هي أهم المزايا المتوقع اكتسابها من تطبيق الدول لمعايير الحوكمة في تسيير أمورها المالية والإدارية؟
- ما هي الأهداف والآثار المرتقبة من الحوكمة على الجوانب المالية والإدارية على المستوى الإقليمي والدولي؟

ثانيا- أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- الإحاطة بالمفاهيم المتعلق بحوكمة الشركات وخصائصها ومحدداتها، فضلا التعرف على عناصرها ومبادئها التي تدعمها الدول والمنظمات الدولية؛

- تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة ومستويات الأداء المالي والإداري الشركات على المستوى العالمي عموماً وفي الدول النامية على وجه الخصوص؛
- محاولة الخروج ببعض النتائج والاقتراحات الملائمة في هذا المجال.

ثالثا- أهمية البحث: تظهر أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتم تناولها، حيث يسهم هذا البحث إسهاما علمياً في حل ذلك التقصير في الجوانب المتعلقة بالحوكمة على المستوى الوطني بالشكل الذي يعزز فكرة تطبيق معطيات الحوكمة في الشركات خاصة على المستوى الإقليمي (الدول العربية)، كما يهتم البحث في إبراز أهمية إمكانية توسيع دائرة المشاركة والتعاون في مجال تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الاقتصادية الدولية والإقليمية.

رابعا- منهج وتقسيم البحث: اعتمد في هذا البحث على جملة من التقارير الصادرة من الجهات الرسمية والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الالكترونية (الإنترنت) المتوفرة أين اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذا النوع من المواضيع.

تحقيقاً لأهداف البحث ونظراً لأهميته فقد تم تقسيمه إلى مجموعة من الأجزاء، تناول الجزء الأول توضيح الخطوات العامة للمنهجية التي اعتمد عليها في معالجة هذا البحث في حين تناول الجزء الثاني عرض التعريف ومفهوم ومحددات وأهمية وأهداف حوكمة الشركات وكذا الحديث عن الحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال عناصر ومبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي بالإضافة إلى دور المصارف في تعزيز مبادئ الحوكمة أما الجزء الثالث فقد اشتمل على دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي على المستوى الإقليمي والدولي من خلال استعراض لبعض تجارب تطبيق حوكمة الشركات في هذه الدول، ليختتم بالجزء الأخير الذي يشتمل على بعض النتائج والتوصيات والمراجع.

الجزء الثاني: الإطار النظري لحوكمة الشركات

أولا- مفهوم حوكمة الشركات: هي من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات النامية والمتقدمة نظراً لإرتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والإقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث انه من بين التعاريف الموجودة نجد:

- يعرفها البعض على أنها:"**مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء**"[1]؛

- تعرف أيضا على أنها: "**عبارة عن مجموعة من الحوافز تتبعها إدارة الشركة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين**"[2]؛

- كما يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Corporate Governance)، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي:" **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة** "[(3)]؛
- وعرفت أيضا على أنها: " **هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين**"[(4)]؛

من خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة بأنها:" عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز في إختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة".

ثانيا- أهداف حوكمة الشركات: تحقق حوكمة الشركات كثيراً من الأهداف من أهمها[(5)]:

أ- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف لتحقيق الشفافية والعدالة؛

ب- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة؛

ت- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛

ث- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة؛

ج- العمل على تطوير الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛

ح- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية؛

خ- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي؛

د- توفير فرص عمل جديدة؛

ذ- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال المحلية للخارج؛

ر- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة؛

ز- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة؛

س- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة؛

ش- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

في الأخير لابد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ أخلاقيات الأعمال والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، نظرا لكونها الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

ثالثا- معايير الحوكمة: لقد حرصت العديد من الشركات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة، حيث انه في هذا الجزء سيتم استعراض بعض معايير الحوكمة وذلك من خلال منظور وجهة النظر لهذه المؤسسات على النحو التالي:

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية: حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 وهذه المعايير هي[6]:

أ- وجود أطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق، وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية.

ب- حفظ حقوق جميع المساهمين مثل:

- نقل ملكية الأسهم؛
- الحق في اختيار مجلس الإدارة؛
- الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية؛
- حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة؛
- حق التصويت.

ت- المساواة بين جميع المساهمين، أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.

ث- إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء.

ج- تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.

ح- تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية واهم هذه التعليمات هي[7]:

أ- وضع مواثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات؛

ب- وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الإفراد فيها؛

ت- تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس؛

ث- إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة؛

ج- إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات؛

ح- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا)؛

خ- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقيات؛

د- ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية: في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم هذه الأسس هي[8]:

ب- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة؛

ت- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد؛

ث- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً؛

ج- القيادة الجيدة.

رابعا- محددات الحوكمة في الشركات: هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين[9]:

1- المحددات الخارجية: يدخل ضمن هذه المحددات الجوانب المتعلقة بتنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة:

أ- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات؛

ب- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛

ت- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات؛

ث- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية؛

ج- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

2- المحددات الداخلية: هذه المحددات تشمل[10]:

أ- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة؛

ب- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛

ت- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني؛

ث- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛

ج- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛

ح- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية؛

خ- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح؛

د- خلق فرص العمل.

يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي: (ارجع الملحق رقم (1))

خامسا- أثر تطبيق الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري: يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الخاصة والعامة بوجه التحديد. ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، والتي سبق وان أشرنا إليها، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال، فبدلا من أن تكون هذه الشركات احد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره.

حوكمة الشركات تؤدي دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Impavido & Hess إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر كمايلي:

أ- الآليات الداخلية: هي مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية للشركة التي تعتمد عليها في إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها والتي تتم إما من خلال مجلس الإدارة والذي يعتبره كثير من البحثين أمثال (HARIANTO & SINGH) وسيلة أساسية لمراقبة الإدارة وتوفير الحماية اللازمة لرأسمالها المستمر من مظاهر الفساد، نظرا لتلك السلطة الإدارية والقانونية في تسيير ومتابعة شؤون الشركة، إضافة إلى مشاركته الفعالة في وضع إستراتيجية والقيام بمراقبة مستويات أدائها.كل هذه العمليات وغيرها يمكن أن يقوم بها مجلس الإدارة من خلال إنشاء لجان بين أعضائه غير التنفيذيين تقوم برفع تقارير دورية مفصلة للمجلس تسهل عليه عمليات التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات النهائية المناسبة[11].

كذلك توجد آلية أخرى لتطبيق الحوكمة من خلال إقامة لجان تدقيق كونها تعتبر أداة من أدوات الحوكمة التي تزيد من عنصر الثقة والشفافية والإفصاح عن الشركة عن طريق تقارير مالية والإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي، ففي سنة 2002 قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار قانون (Sarbanse Oxley Act) يلزم جميع الشركات الأمريكية بتشكيل لجنة التدقيق كوسيلة احتياطية ووقائية من حدوث انهيارات مالية في المستقبل، تبعها سنة 2003 صدور تقرير (Smith Report) التي تتضمن عدداً من التوصيات بتشكيل لجان تدقيق تتولى مسؤولية متابعة كيفيات الإفصاح عند الشركات عن طريق نشر تقارير سنوية، للتوسع دائرة هذه اللجان لتنتشر في كثير من الدول مثل: كندا، فرنسا، ألمانيا، ماليزيا، سنغافورة...[12].

من جهتها تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بدور مهم في عملية الحوكمة كونها ترفع قدرة الأفراد على المساءلة ومحاسبة الشركة وكذا رفع مصداقيتها وتحسين سلوك الموظفين خاصة الذين يعملون في القطاع العمومي كونها تعتبر أداة فعالة لتطبيق الرقابة وضمان نزاهة التقارير المالية واكتشاف حالات الغش والتزوير ومن ثم تقليل مخاطر الفساد المالي والإداري لكن بشرط ديمومة تعزيز مبدأ استقلالية هذه الوظيفة خاصة فيما يتعلق برفع التقارير إلى الإدارة العليا.

كما تعتبر لجنة المكافآت التي تتشكل عادة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تقوم بتحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا والتي يجب أن تكون في حدود المعقول لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأجل الطويل عن طريق جذب المهنيين ذوي الكفاءات والمهارات العالية. لجنة التعيين بدورها ترتكز مهامها في تعيين وضم للإدارة موظفين ذوي الخبرات ومهارات مرتفعة تتلائم واحتياجات الشركة في عمليات الشفافية والإفصاح داخل أعضاء مجلس الإدارة وبين بقية الموظفين بشرط أن تتوخى الموضوعية في عمليات إختيار المؤهلات والمهارات المعروضة وبين المواصفات المطلوبة داخل الشركة.

ب- الآليات الخارجية: هي تلك الممارسات الرقابية التي يقوم بها أطراف خارجية على الشركة، حيث تعتبر المنافسة الشديدة بين الشركات (من خلال المنتجات أو الخدمات) إحدى الآليات المهمة في حوكمة الشركات باعتبارها إطار يقيد نشاط وواجبات الإدارة للقيام بواجباتها بالشكل الصحيح، ففي حالة فشلها في تسيير أمورها الإدارية والمالية فإنها حتماً ستفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس القطاع أو المجال ومن ثم تتعرض للإفلاس وتخرج من السوق[13].

الشركة بإمكانها أيضا الاعتماد على أسلوب الاندماج والاستحواذ لإعادة هيكلة قطاعاتها على المستوى العالمي وذلك نتيجة لما لعمليات الاكتساب والاندماج من دور في تقويم سلوك الإدارة شكل فعال كونه يفسح المجال أمامها على الأقل للاستغناء من بعض الخدمات والإدارات والفروع التي تعرف انخفاض في مستويات أدائها والاحتفاظ بتلك الفروع والإدارات المرتفعة من حيث مستويات الأداء، هذا الأسلوب تعتمد عليه كثير من الشركات الأمريكية والصينية خاصة بعد تحصلها على استقلالية في اتخاذ قرارات الاستحواذ والاندماج باعتباره آلية مهمة من آليات الحوكمة.

التدقيق الخارجي هو الآخر يلعب دوراً مساعدا في تحسين نوعية الكشوفات، هذه اللجان المستقلة تقدم ترقيعات ذات نوعية عالية ويختار لذلك أفراد مختصين كونهم يساعدون في تحقيق النزاهة والمساءلة وتحسين العمليات فيها، فضلا على خلق الثقة بين الشركة ومحيطها الخارجي، حيث ترتكز مهام المدققين الخارجيين على أنشطة ومجالات التنفيذ المالي وتدقيق الأداء الإداري. كما تجدر الإشارة إلى أن التشريعات والقوانين تؤثر بشكل مباشر في عملية الحوكمة خاصة بين القائمين الفعليين على تطبيقها في الشركات من خلال توضيح طرق واليات تعاملهم مع بعضهم البعض، فمثلا بعد صدور قانون (Sarbanse Oxley Act) في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2002 أصبح هو القانون الفيدرالي الأكبر درامياً فيما يتعلق بحوكمة الشركات والذي هدف إلى رفع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوم بالإشراف على نظام الرقابة الداخلية لجنة التدقيق، إضافة إلى وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وغيرها من التوجيهات والالتزامات التي دعمت عملية الحوكمة داخل الشركات الأمريكية.

المنظمات الدولية وآراء المحللين الماليين التابعين الى هيئات ومؤسسات دولية المتخصصة في المجال المالي والإداري يعتبران عاملان أساسيان في تفعيل ممارسة عملية حوكمة الشركات مثل منظمة الشفافية العالمية لما لها من دور في فرض ضغوط كبيرة على الشركات والدول من اجل محاربة الفساد المالي والإداري، إضافة إلى تحسين النظم والأساليب المالية والمحاسبية مثلا كإدخال مفاهيم الحوكمة بشكل فعلي داخل ممارسات لجنة بازل بالنسبة لقطاع البنوك(14).

الجزء الثالث: واقع حوكمة الشركات دولياً وإقليمياً

أولا- بعض التجارب الدولية والإقليمية لحوكمة الشركات:

1- تجربة المملكة المتحدة: نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة بحيث سار ببطء جزء من ثقافة المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا، وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينيات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات.

كانت هذه البداية لأول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير كادبيري (CADBURY

REPORT) والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في العالم. ويضم هذا التقرير مجموعة من البنود وهي عبارة عن توجيهات الممارسات السليمة وأهمها[15]:

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وان يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على كل نواحي الشركة وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية؛
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على وجود علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛
- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية؛
- يجب الإفصاح من ناحية المديرين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة؛
- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين وأعضاء تنفيذيين بشكل يجعل هناك توازنا في المسؤوليات؛
- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وان لا يكون لأعضاء اللجنة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابية؛
- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء من مكافآت، وكذلك رئيس مجلس الإدارة؛
- يجب على أعضاء المجلس التقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات معززة ضمن دليل الحوكمة.
- ومن الجدير بالذكر أن هذا التقرير عند إصداره لاقى العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة انه يمثل إعاقات لعملياتها، إلا انه وجد من يصر عليه من اجل الصالح العام ومن أجل زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات. وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير تعتبر غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى إلتزامها بتلك التوصيات.

في أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان (RUTTEMAN) الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية. وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير(GREENBURY) والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتقوم من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشتمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة[16].

وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد (COMBINED CODE) والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن. هذا وقد تم تعديله في 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضل الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة عام 2002.

2- تجربة روسيا: أحرزت روسيا تقدماً عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة شركاتها إلى مستويات مقبولة لدى المستثمرين الدوليين، وما يزال هناك الكثير مما يجب على روسيا أن تفعله لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا العولمة، ويعتبر الإفصاح والشفافية من

أبرز مجالات التقدم في هذا المجال، وتكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع سنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي والأداء غير المالي للشركات رغم ما يتطلبه الأداء غير المالي من شمولية. ويزداد عدد الشركات الروسية الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية IAS والمبادئ المحاسبية المقبولة قبول عام GAAP، ومما هو جدير بالذكر أن معهد قانون وحوكمة الشركات أعطى الشركات الروسية درجات عالية لممارسات الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، وكذلك أحدثت الشركات الروسية تقدما ملحوظا في مجال إعداد وعقد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، ومجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة وخدمة الرقابة المالية وخدمة المراجعة الداخلية[17].

ورغم هذه الانجازات ما يزال مجتمع الشركات الروسية يحتاج إلى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الأهمية مثل الإفصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للدمج والتملك وإعادة التنظيم وتسديد الأرباح وتكوين مجالس الإدارة والاستقلالية لدى الأعضاء. ويتوقع البعض أن تساهم المصارف الروسية والأجنبية بقوة في تطوير حوكمة الشركات في قطاع الصناعة، عن طريق قيام تلك المصارف بتقييم الحوكمة في الشركات المصدرة للأسهم، مثل تقييم عوامل المخاطرة وربط تكلفة الائتمان بهذا العامل. ومع ذلك فان المصارف الروسية في الوقت الحالي لا تهتم بذلك عند قيامها بتقييم مخاطر المقترضين، وقد أكد هذا الاتجاه مسح أجرته المؤسسة الدولية للتمويل عن ممارسات حوكمة الشركات في المصارف الروسية[18]. وعلاوة على ذلك، فان المصارف الأجنبية العاملة في روسيا لا تبدي أي اهتمام منظم بالحوكمة في الشركات المقترضة ولا تربط بين تكلفة الائتمان ومستوى الحوكمة في الشركة المقترضة. وبناءا على ما تقدم، يجب على الهيئات التنظيمية وأسواق الأوراق المالية وهيئات التصنيف الوطنية وجمعيات الأعمال والمستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة من 150 إلى 200 شركة من الشركات القيادية الروسية على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة التي ستؤدي إلى اكبر عائد اقتصادي. وبالنسبة للأغلبية الساحقة من الشركات الروسية متوسطة الحجم لكي تتطور معظم هذه الشركات لابد وان تحول نفسها إلى شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسبا مع طبيعة عملها أما إنشاء نفس نظام الحوكمة المطبق في الشركات الكبيرة بما له من خصائص تتعلق بأفضل الممارسات الغربية فلن تكون له جدوى اقتصادية بالنسبة لهذه الشركات المتوسطة[19].

3- <u>التجربة المصرية</u>: بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينيات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات، حيث اعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم[20]:

أ- إن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، حيث تنص مبادئ حوكمة الشركات وبورصات الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء. من أهم قوانين قانون الشركات 159 لسنة 1981 وقانون قطاع الأعمال العام 203 لسنة 1991 وقانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992، قانون الاستثمار 08 لسنة 1997 وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000.

ب- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في حوكمة الشركات في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارة الشركات بتلك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق سبع مبادئ من إجمالي 48 مبدأ. وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائيا في السوق المصرية.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الايجابية ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية بالنسبة للممارسات الايجابية. في مصر نجد أن قانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع أرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة، ويحمي القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية، أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافئات مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة)، كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة، ومن الأمور المهمة تطوير ممارسات مجالس الإدارة للشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة. وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق الشفافية مما يساعد على جذب الاستثمارات الجديدة سواء كانت محلية أو أجنبية. كما يؤدي إلى تراجع الفساد(21).

ونشير إلى انه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر لم يكن على مستوى الشركات وإنما بدا في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يتضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون سوق المال المعدل وقانون الشركات الموحد وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون الإفلاس. وفي النهاية نشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها (تطبيقها) ولكن يمتد ليشمل أبضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحوكمة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور والهيئات العلمية مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والذي يقوم بدور فعال في زيادة الوعي نحو أهمية الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، عن طرق الندوات والنشرات الدورية التي يقوم بإصدارها.

<u>التجربة الماليزية:</u> برزت أهمية الحديث عن الحوكمة كوضع احترازي يحفظ حقوق المساهمين عن طريق وضع قوانين إلزامية تحكم العلاقة بين كل الأطراف ذات العلاقة بالشركة، بين مساهم ومالك ومدير ومصدر للقانون، حيث برزت هذه الأهمية وازداد الاهتمام بها خاصة بعد ظهور الأزمات المالية، مثل ما

حصل في أمريكا ولشركة" إنرون" وفي ماليزيا وأزمة آسيا المالية (1997) وفي تركيا وما حصل لشركة" إخلاص" وحتى الوقت الحالي بعد فشل كثير من البنوك في أمريكا نتيجة لحصول الأزمة المالية (2007)[22].

لقد بذلت ماليزيا الكثير من الجهود سواء البحثية أو الترشيدية في مجال تطبيق معايير الحوكمة سواء في الشركات أو في المصارف بشكل خاص. والمعايير المطبقة أو المطلوبة هي نتاج لكمية كبيرة من البحث العلمي والحلول التي هي رد عن حالات ومشكلات حصلت في الشركات ومجالس إداراتها، حيث حققت ماليزيا المركز الرابع للسنة الرابعة على التوالي كأفضل بيئة لحماية المستثمر حسب تصنيف البنك الدولي، وأيضا حصلت ماليزيا على تصنيفات عالية كأفضل الدول النامية في تطبيق المعايير العالمية للحوكمة. مرت التجربة الماليزية لصياغة آليات الحوكمة بكثير من المراحل أهمها إنشاء معهد الحوكمة وإطلاق معايير خاصة بها وتقارير المجلس المالي لصياغة آليات الحوكمة حتى وصلت إلى إلزام الشركات المدرجة في البورصة بالعمل حسب المعايير بشكل رسمي وإلزامي في عام 2001. تلا ذلك تطوير المعايير بحيث تشمل الكثير من الجوانب في مجالس الإدارة وكذا الاحتياط من الخسائر وسوق رأس المال ومتطلباته.

تبع ذلك في الفترة الأخيرة إصدار ماليزيا معايير مطورة نتاج كثير من الأبحاث والمناقشات في السنة الماضية قدمت فيها الكثير من النقاط التي تهتم بحقوق المساهمين بشكل أكبر وحقوق مجالس الإدارة وخصائصها. وحصل تطوير لمعايير الإفصاح والشفافية نستطيع تلخيصها في النقاط التالية[23]:

ت- حقوق المساهمين: إضافة إلى الحقوق السابقة للمساهمين أعطت المعايير الجديدة حقوقا إضافية للمساهمين يستطيعون من خلالها المساهمة في إصدار القرارات والتعليق عليها بخصوص إصدار أسهم جديدة، وأيضا القيام باستخدام نظام التصويت في حالة الرغبة في اتخاذ القرارات، ويتم تعيين استشاري لتوعية المساهمين الأقلية في الأسهم، يتم فيه توعيتهم بخصوص الأطراف ذات العلاقة وكيفية التصويت، خصوصا إذا كان هناك أكثر من طرف في اتخاذ القرار. وتم أيضا إعطاء حقوق إضافية للتصويت في الاجتماعات حتى المساهمة في عملية وضع الأجندات.

ث- حوكمة القيادة ووضع معايير للتحكم في الملكية: استمرت المعايير تحت هذا البند في إتباع آليات الحوكمة البريطانية عن طريق وضع التصويت الحر والإلزامي وإعطاء المساهمين الرئيسين الذين يملكون أكبر حصص في الشركة للتدخل في مراقبة الاستراتيجيات والتعليق على أداء الإدارة. كما تجدر أن المؤسسات الاستثمارية توفد وكلاء هؤلاء الوكلاء في بعض الأحيان لا يملكون حق اتخاذ القرار بشكل نهائي دون الرجوع إلى الملاك الأصليين. كما طالبت المعايير بالتركيز على مستوى التدريب والتأهيل بشكل أكبر.

ج-دور مجلس الإدارة: ركزت المعايير الجديدة على وضع أعضاء مجلس الإدارة وكيفية تطوير استقلاليتهم وإعطائهم المزيد من الخبرة عن طريق التدريب والبحث في قدرة رئيس المجلس أن يلعب دورا مهماً ومباشراً في إدارة الشركة أو تفضيل منحه استقلاليته عن إدارة الشركة بشكل عام.

كما أن المعايير الجديدة تطالب بمزيد من الأدوار المهمة، حيث ينتقل مجلس الإدارة من دور الرقابة والنقاش الشكلي إلى وضع المؤثر في التعليق على الأداء وتقرير الاستراتيجيات في وقت إلزامي ومعلوم، لأن التأخير في اتخاذ بعض القرارات قد يعطل الكثير من الأشياء، فضلا على التركيز بشكل كبير على أهمية استقلال أعضاء مجلس الإدارة، حيث يجب أن يحتوي المجلس على أعضاء مستقلين غير مرتبطين بأي علاقة قد تلعب دورا في اتخاذ أي قرار بشكل سلبي أو إيجابي.

ح- فاعلية عالية في الإفصاح والشفافية: طورت المعايير الجديدة الحاجة إلى أهمية أن يشمل أسلوب الإفصاح كل ما له علاقة بقرارات الشركة وإستراتيجيتها بأكبر قدر ممكن من الشفافية واستخدام الأساليب الحديثة في الإفصاح بحيث ينتقل الإفصاح من العملية التقليدية إلى العملية المهنية التي تستطيع أن تعكس معلومات ينتج عنها ثقة أو محاسبة المساهمين.

ومع كل هذا التطور في إعداد آليات الحوكمة ما زالت الكثير من الأبحاث تحاول أن تفسر مدى فاعلية هذه المعايير في تحسين أداء الشركات بشكل إيجابي وما زالت مشكلة أغلبية الملكية وأداء مجالس الإدارة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمساهمين وضمان عدم تصرف الإدارات في شركات المساهمة وفق رغبتها بل وفق رغبة المساهمين، فكثير من الباحثين ما زالوا يبحثون عن الوسائل لإدارة المخاطر في الشركة وكيفية تقليل المخاطر الاستثمارية وعن إمكانية وضع معايير لذلك تكون إلزامية على الإدارة تتم محاسبتها عليها فيما بعد.

عليه يمكن القول أن ماليزيا ستظل دولة متقدمة كثيرا في إجراءات تطبيق الحوكمة، واهتمامها بتطوير معايير الحوكمة يدل على أنها في الاتجاه الصحيح لمحاربة الفساد المالي والإداري داخل شركاتها.

ثانيا- النتائج والإقتراحات:

1- **النتائج**: خلص البحث إلى مجموعة من النتائج نلخصها في:

أ- على الرغم من أهمية حوكمة الشركات، إلا انه مازال مجال إختلاف وعدم إتفاق الباحثين والأكاديميين بهذا الأمر حيث ظهر كثير من المصطلحات المستخدمة، لكن المصطلح الشائع والأكثر استخداماً في المجال الأكاديمي والبحثي هو حوكمة الشركات؛

ب- زاد الاهتمام بشكل كبير وواضح بمفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم وتبنى عليها الخطط والاستراتيجيات العامة للشركات الدولية، خاصة الشركات متعددة الجنسيات؛

ت- إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج الوحيد والفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح في داخل الشركات وخاصة المستثمرين على المستوى الدولي والقاري؛

ث- إن تطبيق حوكمة الشركات يعتبر إحدى الأدوات الوقائية من حدوث الأزمات المالية والحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛ كما أن تطبيقها حالياً يبقى حكراً تطبيقه في الدول المتقدمة أكثر من الدول النامية، وينتشر بشكل كبير في قطاع المصارف أكثر من القطاعات الاقتصادية، نظرا لعدم إستيعاب

كثير من الدول النامية لهذه المعايير من جهة وكذا جعلها من الأمور الثانوية التي يعمل بها من جهة أخرى؛

ج- وجود تأثير وأهمية لمفهوم حوكمة الشركات لصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية؛

ح- إن حوكمة الشركات الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية هي التي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال للمؤسسات؛ كما تساعد أيضا على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية وتساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد المالي والإداري؛

خ- الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد على أداء الشركات الاقتصادية المالية والنقدية.

2- الإقتراحات: بناءا على النتائج السابقة يمكن اقتراح مايلي:

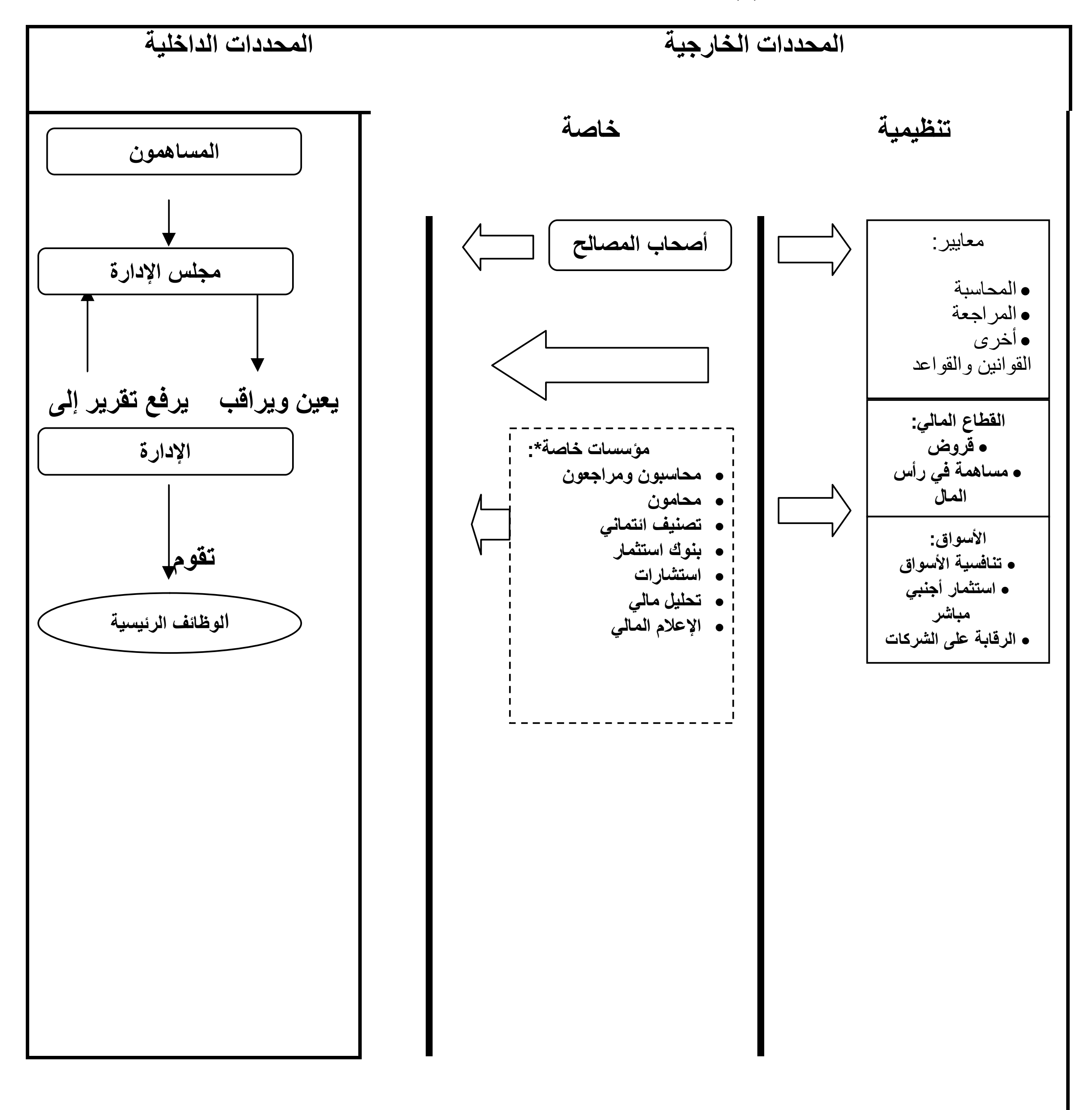
أ- على الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية الاهتمام بصورة اكبر بموضوع الحوكمة للوصول إلى إرساء مبادئ الحوكمة بشكل سليم على المستوى الدولي والإقليمي وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات حول الموضوع؛

ب- تشجيع الشركات على العمل لزيادة عمليات الإفصاح والشفافية من خلا توفير بيئة أعمال مناسبة ووضع القواعد التشريعية المناسبة لذلك؛

ت- تنمية وعي عند صانعي القرار وكذا القائمين على الشركات في أهمية الحوكمة لشركاتهم وذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات خاصة في الدول النامية؛ وكذا السعي للتنسيق والتعاون بين الدول النامية لبناء خطة وإستراتيجية موحدة لتطبيق مفاهيم حوكمة الشركات إقليميًا.

ث-وضع هيئات ومؤسسة رقابية مختصة تتولى عملية نشر ومراقبة تطبيق مفاهيم الحوكمة على المستوى الوطني والإقليمي، فضلا عن قيامها بمتابعة التقارير الصادرة على الشركات والمتعلقة بعمليات الإفصاح.

الملحق(1): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات



الهوامش والمراجع:

1- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة التنمية ومؤشراتها، القاهرة دار الشروق 2003، ص36.

2- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003، ص:13.

3- المرجع نفسه.

4- جليل طريف،" تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية مبادئ الحوكمة"، مؤتمر (لماذا تنهار بعض الشركات)، التجارب الدولية والدروس المستفادة منها،2003، مركز المشروعات الدولية، ص: 33.

5- Alamgir, M. Corporate Governance: « A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform »: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007

6- حسين احمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، مجلة اربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد الأهلية، الأردن، المجلد (11) العدد الأول، كانون الأول 2007.

7- عبد الله عبد اللطيف عبد الله، "دراسة مشكلات مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في الأسواق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية)"، دار اليرموك للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص: 13- 24.

8- المرجع نفسه.

9- Azab, B. « The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients », paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

10- IDEM.

11- بروش زين الدين، ورقة علمية مقدمة في إطار الملتقى الوطني لـ" *حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري*" المقام يومي6و7 ماي 2012 بعنوان " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري" جامعة محمد لخضر، بسكرة.

12- المرجع نفسه.

13- المرجع نفسه.

14- المرجع نفسه.

15- Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

16- 5- Alamgir, M. Corporate Governance: « A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform »,op,cit.

17- جليل طريف، المرجع السابق، ص ص: 65- 70.

18- BIS. Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.

19- Azab, B. « The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients », op ,cit.

20- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة"، دوريات شهرية، مارس 2002.

21- المرجع نفسه.

22- سليمان عبد الله ناصر، مقال بعنوان " *ما الذي يمكن أن نستفيده من تجربة ماليزيا في حوكمة الشركات*؟ الجريدة الاقتصادية، يوم 06 جانفي 2012، العدد: 6661، لمزيد من المعلومات ارجع الموقع:

http://www.aleqt.com/2012/01/06/section_frontpage.html

23- المرجع نفسه.

الحوكمة في المؤسسات الإسلامية

إعداد

الدكتور: نجاح عثمان أبو العنين

أستاذ مساعد الدراسات الإسلامية

جامعة دمياط كلية الآداب

أوَّلاً :خطة البحث

(الحوكمة في المؤسسات الإسلامية)

وفيه سبعة مطالب ، وخاتمة

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

وفيه أربعة فروع

الفرع الأول: الحوكمة في اللغة.

الفرع الثاني: الحوكمة في الاصطلاح.

الفرع الثالث: العلاقة بين المعنى اللغوي والاصطلاحي:

الفرع الرابع: الحِسْبَةُ أصْلٌ شرعِيٌّ قديمٌ لمصطلحِ الحوكمة:

المطلب الثاني: مشروعية الحوكمة

المطلب الثالث: نشأة الحوكمة

المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة

وفيه فرعان

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة التي أصدرَتْهَا لجنة بازل

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة المستخرجة من عموم المبادئ الشرعية الحاكمة للمعاملات المالية.

المطلب الخامس: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الحوكمة في المؤسسات التقليدية والإسلامية

المطلب السادس: أهداف الحوكمة

المطلب السابع: تطوير الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية.

الخاتمة: وتتضمن أهم النتائج والتوصيات

والله ولي التوفيق

ثانيًا: البحث كاملاً

الحوكمة في المؤسسات الإسلامية

المطلب الأول

مفهوم الحوكمة

قبل الولوج إلى الحديث عن الحوكمة ، لابُدَّ من تحديد مفهومها باعتبارها مصطلحاً حديثاً نسبياً وغير خاضع لمقاييس العربية في الاشتقاق، وكذلك البحث عمَّا يُناظِرُ هذا المصطلح في حضارتنا الإسلامية الغرَّاء. وذلك من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: الحوكمة في اللغة:

إذا أردت أن تعرف معنى الحوكمة في اللغة، فإن مادة(حَكَمَ) في المعاجم تطالعنا بالمعاني التالية:

1. المنع، فيقال حكمت فلاناً، أي منعته،ومنها حكمة الدابة وهو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من إلتهام ما لا يريد لها راكبها أن تلتهمه ([1]).
2. القضاء ([2]): حيث يطلق الحكم ويراد به القضاء من ذلك قوله تعالى: " فاحكم بينهم بما أنزل الله " (المائدة: 48) أي اقض بينهم بحكم الله ([3])، والحكام هم القضاة، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: " ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام " (البقرة: 188) أي إلى القضاة ([4]).
3. الحكمة: وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب([5])، كما دل على ذلك قوله تعالى: " وآتيناه الحكمة وفصل الخطاب" (سورة ص: 20)،وقوله سبحانه وتعالى: " ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً " (البقرة: 269)، وقوله عليه الصلاة والسلام: " ورجل آتاه الله الحكمة، فهو يعلمه ويقضي بها " ([6]).
4. الحَكَمُ: والحكم من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم،ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: " وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها إن يريدا إصلاحاً يوفق الله بينهما " (النساء: 35).
5. والحكم سياسة الناس بما يصلحهم ([7])، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: " ما كان لبشر أن يؤتيه الله الكتاب والحكم والنبوة ثم يقول للناس كونوا عباداً لي من دون الله " (آل عمران: 79)، وكذلك قوله تعالى: " ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون " (المائدة: 45).

الفرع الثاني: الحوكمة في الاصطلاح:

---

[1]) لسان العرب ، لابن منظور،مادة:حكم ، دار صادر ، بيروت ، الطبعة الأولى ، بدون.

[2] الصحاح، للجوهري مادة حكم ، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار ، نشر: دار العلم للملايين ، بيروت ، الطبعة الرابعة 1407 ه / 1987 م.

[3]) لباب التأويل في معالم التنزيل 65/3، للبغوي ، ، حققه وخرج أحاديثه: محمد عبد الله النمر ، وعثمان جمعة ضميرية ، وسليمان مسلم الحرش ، دار طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة، 1417 هـ / 1997 م.

[4]) تيسير الكبير المنان ص 88، لعبد الرحمن السعدي ، تحقيق: عبد الرحمن بن معلا اللويحق ، نشر مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1420هـ/2000 م.

[5]) تاج العروس، مادة حكم، للزبيدي ، ، طبعة دار صادر ، بيروت ، بدون تاريخ.

[6]) صحيح البخاري 2668/6، باب ما جاء في اجتهاد القضاة بما أنزله الله تعالى، الحديث رقم 6886 ، تحقيق: دكتور: مصطفى ديب البغا ، أستاذ الحديث وعلومه في كلية الشريعة ، جامعة دمشق ، دار ابن كثير ، دمشق ، وبيروت ، بدون.

[7] ابن منظور: لسان العرب، مادة حكم، الزبيدي: تاج العروس، مادة حكم

الحوكمة هي اشتقاق غير قياسي، لأنه ليس بجارٍ على قواعد اللغة العربية في اشتقاق المصادر، فليس مصدر (فوعله) من المصادر القياسية الجارية على نسق اللغة،ومع ذلك فهي قضية اصطلاحية عند أهل الاقتصاد والإدارة،وما دامت قضية اصطلاحية فإنه لا مشاحة في الاصطلاح، علماً بأن بعض الكتاب في أدبيات الحوكمة قد استخدم ألفاظاً أخرى للتعبير عن هذا المصطلح المترجم عن الإنجليزية كمصطلح الحكمانية([8])،وكذلك مصطلح الحاكمية ([9]) علماً بان المصطلح الأخير غالباً ما يتداول في الأدبيات الفكرية والسياسية.

وبالرَّغْم من بعض الغموض المرتبط بحداثة هذا الاصطلاح ، وعدم وجود تعريف قاطع لهذا المفهوم ، وكونه مازال في طور التكوين ولازالت كثيرٌ من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير - بالرغم من ذلك - إلاَّ أنَّ أرباب الإدارة والاقتصاد اجتهدوا في إخراج تعريفاتٍ لهذا المصطلح ، أذكر منها ما يلي:

1.تعريف بنك التسويات الدولية: الذي عرف الحوكمة بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين ([10]).

وواضح من التعريف أنه تناول الحوكمة في المصارف مع أن الحوكمة هي نمط من أنماط الرقابة الإدارية أو الرقابة الذاتية التي تطبقها الشركات عموماً سواءً أكانت تلك الشركات مصارف أو مؤسسات مالية أو شركات عقارية أو غيرها، كما أن التعريف قصر الحوكمة على الأساليب الإدارية التي تنتهجها مجالس الإدارة العليا، ومعلوم أن الحوكمة هي نمط إداري لابد أن يطبع الإدارة كلها من أصغر موظف في الهرم الإداري إلى المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

2. وعرفت الحوكمة بأنها:

مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى ([11]).

وبالرغم من أن هذا التعريف أوجز من سابقه مما يتسق وطبيعة التعريف إلا أنه قد وقع فيما وقع فيه سابقه من قصر الحوكمة على مجلس الإدارة وعلاقته بالمودعين أو حملة الأسهم.

3. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: فقد عرَّفَ الحوكمة بأنها: النظام التي يتم من خلاله توجيه و إدارة شركة الأعمال ، وتحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، و من ثم يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل تحقيقها، ووسائل الرقابة و الأداء ([12]).

---

[8] من الذين استخدموا هذا المصطلح الدكتور زهير عبد الكريم الكايد، المدير السابق لديوان الخدمة المدنية في الأردن في دراسته التي أعدها بتكليف من المنظمة العربية للتنمية الإدارية.2003.

[9] وقد استخدم هذا المصطلح: البنك المركزي الأردني في: دليل الحاكمية المؤسسية،2007.

[10]) الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني في طرابلس ليبيا ، 2010م ، للدكتور عبد المجيد الصلاحين.

[11]) دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر ، ص1، أكتوبر2006، إعداد: مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، أكتوبر 2005م.

[12]) د. بنعلي بلعزوز، و الأستاذ: عبد الكريم قندوزhttp://islamfin.go-forum.net/forum.htm

وواضحٌ من هذا التعريف أنه أحسَنَ في استخدام مصطلح (الشركة) الذي يشمل المصارف وغيرها ، لكنه بِطُولِهِ أقرب إلى شرح وظائف الحوكمة منه إلى طبيعة التعريفات.

ولذا فإني أختار تعريف الدكتور عبد المجيد الصلاحين ، الذي حاول أن يعرف الحوكمة بأنها: مجموعة القواعد والنظم والآليات التي تضبط سير الإدارات المختلفة للشركة أو المنشأة أو المؤسسة وصولاً إلى تحقيق حماية أفضل لمصالح منسوبي الشركة وحملة أسهمها من خلال إحداث التوازن المطلوب بين تلك المصالح بما يحقق قدراً مناسباً من الموضوعية والشفافية ([13]).

وسبب اختياري لهذا التعريف: أنه تَلَافَي قَصْرَ الحوكمة على بعض الهياكل الإدارية دون بعض كما تلافى قَصْرَهَا على المؤسسات المالية دون غيرها من الشركات أو المؤسسات أو المنشآت في الوقت الذي أشار فيه هذا التعريف إلى أهم سمات الحوكمة وأهدافها.

ويمكن استنباط أهم عناصر الحوكمة من خلال التعريفات المتقدمة وغيرها مما يضيق المجال عن ذكره هنا، وأهم هذه العناصر تتمثل في:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين ([14]).

الفرع الثالث: العلاقة بين المعنى اللغوي والاصطلاحي:

بالرغم مما سبقت الإشارة إليه من أن الحوكمة هي لفظة غير قياسية في أنساق الاشتقاق العربي إلا أنها رغم هذا كله قد اختزلت في ثناياها جل معاني الحوكمة اللغوية فهي تمنع من التصرفات والمخالفات التي تضر بالعلاقة المتوازنة بين أطراف المؤسسات أو الشركات أو المنشآت ،كما أن فيها معنى الحكم والتحكيم، حيث يتم الاحتكام في الحوكمة إلى منظومة من القوانين والأعراف الإدارية القادرة على ضبط إيقاع المؤسسة أو المنشأة أو الشركة بحيث يبدو هذا الإيقاع متناغماً مع القواعد والنظم والأعراف الإدارية المرعية في مواضيع الحوكمة ومفرداتها، كما أن معنى الحكمة ليس ببعيد عن الحوكمة في إطلاقها الاصطلاحي؛ لأن تحكيم النظم والأعراف والقوانين الإدارية الموصلة إلى الشفافية والإفصاح،ومن الحكمة بمكان لما ينتجه هذا التحكيم من رفع لسوية الإنتاج في أبعاده الفنية والإدارية والسيكولوجية الأمر الذي ينعكس بدوره على رفع السوية الإنتاجية للشركة أو المنشأة أو المؤسسة
الخاضعة لمنطق الحوكمة ومقتضياتها الإدارية ([15]).

الفرع الرابع: الحِسْبَةُ أصْلٌ شرعِيٌّ قديمٌ لمصطلحِ الحوكمة:

---

[13]) الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني في طرابلس ليبيا ، 2010م ، للدكتور عبد المجيد الصلاحين.

[14]) مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ص14، لعبد الوهاب نصر علي،كلية التجارة،جامعة الإسكندرية.

[15]) الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني في طرابلس ليبيا ، 2010م ، للدكتور عبد المجيد الصلاحين.

والحسبة كما عرفها الإمامُ الماورديُّ الشافعيُّ رحمه الله: هِيَ أَمْرٌ بِالْمَعْرُوفِ إذَا ظَهَرَ تَرْكُهُ وَنَهْيٌ عَنْ الْمُنْكَرِ إذَا أُظْهِرَ فِعْلُهُ ([16]).

ومن تعريفات المحديثين لها ما ذكره الدكتور صالح صالحي: بأنها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر اللذين يتجسدان في العمل الرقابي التوجيهي الترشيدي للنشاط المجتمعي العام و الخاص في المجتمع الإسلامي لينسجم مع الأصول المذهبية و القيم الأخلاقية و المعايير الموضوعية من أجل رفع كفاءة الأداء الذي في إطاره يتحقق السلوك الرشيد الذي يعظم المصلحة المجتمعة الفردية والجماعية، الحالية والمستقبلية، الدنيوية والأخروية، وهي مكملة للأعمال الأمنية و القضائية و حلقة من الحلقات الرسمية للتنظيم المجتمعي ([17]).

ومؤسسة الحسبة من أهم مؤسسات الاقتصاد الإسلامي التي تنبثق عن تطبيق المذهبية الاقتصادية للمنهج التنموي الإسلامي وتجسيد منظومته المؤسسية في واقع الحياة الإنسانية، و تنبع أهميتها من كونها الوسيلة الفعالة لرفع مستويات الأداء التي تتطلبها عمليات التغيير الجذري والإصلاح الشامل لتحقيق أهداف التنمية و تجسيد أولوياتها وربط حركية النشاط الاقتصادي والاجتماعي بالضوابط الشرعية و الأخلاقية والعقائدية الإسلامية بصورة تساعد على أسلمة الحياة الاقتصادية والارتقاء بمستويات الأداء الاقتصادي لتجاوز أوضاع التخلف الحالية وأشكال الفساد المرتبطة بها ([18]).

كل ذلك يُعَدُّ إدراكًا لمخاطر الانحراف وآثار الفساد على حركية المجتمع وتطوره؛ وبالتالي كان فضل السبق الأولي في التجربة الحضارية الإسلامية إلى مؤسسة وسائل الاحتساب للقضاء على الفساد، إلا أن استراتيجيات التنمية المرتكزة على فلسفة التحديث التغربي قد عطلت معظم مؤسسات الاقتصاد الإسلامي دون أن تجد بديلا يؤدي كافة وظائفها.

الوظائف الرقابية لمؤسسة الحسبة:

1- مراقبة مدى الالتزام بمقاييس الجودة و الإتقان و موافات السلامة العامة.
2- مراقبة كفاءة القيام بالمهن، و ضوابط أداء الحرف المجتمعية المتنوعة.
3- مراقبة و تنظيم الأسواق و توجيه المعاملات المرتبطة بها.
4- مراقبة عمليات جباية و تحصيل و إنفاق الموارد المالية العامة و المحلية.
5- مراقبة عمليات إقامة القاعدة الهيكلية وتنمية البنية الأساسية المؤسسية والقانونية.
6- توجيه السلوك الإنساني و ضبط الآداب العامة و رعاية الحقوق الأساسية بالمجتمع.

خصائص الحسبة:

1- طابع الخصوصية الحضارية لمؤسسة الحسبة، فهي من المؤسسات التي نشأت في ظل مسيرة التقدم الحضاري للمجتمعات الإسلامية و هي تجسيد لملامح التميز و الاستقلال و الخصوصية للأمة الإسلامية.

2- الطابع الرسمي العام للحسبة، فهي إحدى مؤسسات الدولة التي تقوم بتأدية مهام ووظائف متكاملة في رقابة وتوجيه الأنشطة المجتمعية.

---

[16]) الأحكام السلطانية والولايات الدينية ص240، لأبي الحسن الماوردى، الشافعى، مطبعة مصطفى الحلبى، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1393هـ / 1973م.

[17]) مكانة مؤسسة الحسبة في الاقتصاد الإسلامي ودورها في القضاء على الفساد الاقتصادي ص9، للدكتور صالح صالحي، بحث ضمن المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي/ جامعة أم القرى، 31مايو-2يونيو 2005م.

[18]) المرجع السابق ص 6.

3- الطابع الإلزامي لوجود مؤسسة الحسبة في المجتمع لأهمية الوظائف التي تقوم بها في تصويب مسيرة التنمية و التقدم، فتأسيسها من قبل الدولة فريضة شرعية لتأدية مهمة إبراز طبيعة المجتمع الإسلامي و هي كذلك ضرورة موضوعية للتقليل من مظاهر الفساد الاقتصادي و التفكك الاجتماعي، و الاغتراب الثقافي، و الانحراف المرتبط بالعلمنة السياسية في الواقع الحياتي المعاصر في البلدان الإسلامية ([19]).

وهكذا نجد أن الحل الإسلامى هو الذى يطوع كل الأوضاع وكل الأنظمة لأحكام الإسلام، وليس هو الذى يطوع أحكام الإسلام لأوضاعه وأنظمته، فالإسلام يَعلو ولا يُعلى، ويقود ولا يُقاد، ويُوَجِّهُ ولا يُتوجَّهُ، لأنه كلمة الله، وكلمة الله هى العليا .

المطلب الثاني

مشروعية الحوكمة

لا يطمح الباحث بأن يجد نصاً صريحاً، يدل دلالة واضحة لمشروعية الحوكمة، لأن الحوكمة هي من المبادئ الإدارية الحديثة نسبياً، غير أن هذا لا يعني أن الباحث لم يجد ضالته في النصوص العامة التي جاءت آمرة بالمعروف ناهية عن المنكر أو تلك الآمرة بالأمانة بالإضافة إلى النصوص الخاصة في الرقابة المالية، لأن الرقابة المالية والإدارية تعتبران من أهم مقومات الحوكمة، أضف إلى ذلك كله النصوص الآمرة بإتقان العمل والإحسان فيه،وكذلك فإنَّ الحوكمة تتفق مع ما جاءت به المقاصد العامة للشريعة. وفيما يلي أبرز الأدلة التي يستطيع الباحث أن يستنبط منها مشروعية الحوكمة في شكلها الحديث:

أ. مجموعة النصوص الدالة على وجوب إتقان العمل، كقوله صلى الله عليه وسلم:" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " ([20]) فلا شك أن إتقان العمل لابد أن يمر عبر الحوكمة، لأن الحوكمة هي من أهم الضمانات الضامنة لإتقان العمل.

ب. مجموعة النصوص الشرعية التي ورد فيها الحض على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ومن هذه النصوص:

1. قوله تعالى: "كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله ولو آمن أهل الكتاب لكان خيراً لهم، منهم المؤمنون وأكثرهم الفاسقون "(آل عمران: 110).
2. و قوله تعالى: " ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر، وأولئك هم المفلحون " (آل عمران: 104).
3. قوله ﷺ: " من رأى منكم منكراً فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه... " ([21]).

فهذه النصوص جاءت حاضة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فيدخل في عمومها النهي

عن كل منكر، سواء تعلق ذلك المنكر بالعبادات أو المعاملات أو غيرها ولا شك أن عدم الالتزام بالضوابط الشرعية للمعاملات المصرفية هو من المنكرات التي يتجه النهي عنها، وأن الالتزام بهذه الضوابط هو من المعروف الذي يجب الأمر به، كما أن جريان الأنظمة والعلائق بين الأطراف الداخلة في العمليات الإنتاجية

---

[19]) المرجع السابق ص 14، 15، 36.

[20]) قال الشيخ الألباني: صحيح. = شعب الإيمان للبيهقي 334/4 ، تحقيق محمد البسيوني سعيد زغلول ، الباب الخامس والثلاثون ، الحديث رقم 5312، دار الكتب العلمية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1410هـ – السلسلة الصحيحة 106/3 ، للشيخ الألباني ، الحديث رقم 1113، نشر مكتبة المعارف ، الرياض ، بدون رقم طبعة أو تاريخ.

[21]) صحيح مسلم 50/1، باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان، وأن الإيمان يزيد وينقص ، الحديث رقم 186، ، طبعة دار الجيل ، ودار الآفاق الجديدة ، بيروت ، بدون رقم أو تاريخ.

والاستثمارية لأي منشأة اقتصادية أو تجارية على وفق ما تقتضيه النزاهة والأمانة والشفافية لهو من أعرف المعروف، وأن نقيضه المتمثل في شيوع الفساد وثقافة الانتهازية، أو سيطرة التفلت والترهل على الهياكل الإدارية لأي منشأة لهو من أنكر المنكر الذي يجب إنكاره.

ج. مجموعة النصوص التي جاءت حاضة على القيام بالأمانة والمحافظة عليها وتلك المحذرة من خيانتها ، ومنها:

1. قوله تعالى في صفات المؤمنين: " والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون " (المعارج: 32).
2. وقوله تعالى: " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل، إن الله كان عزيزاً حكيماً " (النساء: 58).
3. وقوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله و الرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون " (الأنفال:27).
4. قوله ﷺ: " أدِّ الأمانة إلى من أأتمنك ولا تخن من خانك"[22].
5. و قوله ﷺ: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته...." [23].

فالنصوص الآمرة برعاية الأمانة والمحافظة عليها، تشمل في عمومها الحوكمة من حيث إن الله سبحانه وتعالى قد ائتمن العلماء على القيام بشرع الله عز وجل، ولا شك أن تصويب المعاملات المصرفية بحيث تكون منسجمة مع أمر الله عز وجل، ومتسقة مع هدي رسوله ﷺ هو ما ائتمن الله سبحانه وتعالى العلماء عليه، كما أن هؤلاء العلماء مؤتمنون من قبل المساهمين والمودعين في المؤسسات الإسلامية على أن تكون معاملات هذه المؤسسات متوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية، وإن التفريط في ذلك يعد خيانة للأمانة، ولا شك أن اتساق هذه المعاملات والأنشطة وكذلك العلائق والمصالح مع أحكام الشريعة السمحة يصب فيما تسعى إليه الحوكمة بشكل مباشر.

د. مجموعة النصوص الآمرة بالوفاء بالعقود، من مثل قوله سبحانه وتعالى: " يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود " (المائدة:1). ولا شك أن حوكمة الشركات يعد شكلاً من أشكال الوفاء بالعقود لأن الشركة ذاتها لا تعدو أن تكون مجموعة من العقود المتداخلة، سواءً أكانت تلك العقود في شكلها التقليدي الموثق الظاهر أم في شكلها غير التقليدي الملحوظ أساساً في عقد تأسيس الشركة أو في لوائحها وأنظمتها الداخلية.

هـ. مجموعة النصوص الناهية عن التوصل إلى أكل أموال الناس بالطرق غير الشرعية كالغش والتدليس والرشوة، ومن ذلك:

1. قوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراضٍ منكم " (النساء:29).
2. و قوله تعالى: " ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام، لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون " (البقرة:188).
3. قوله صلى الله عليه وسلم: " من غشنا فليس منا " [24].

---

1) قال الشيخ الألباني: صحيح، وقال أبو عيسى الترمذي: هذا حديث حسن غريب ، سنن الترمذي ، باب 38،الحديث رقم 1264. تحقيق: أحمد محمد شاكر وآخرين ، و الأحاديث مذيلة بأحكام الألباني عليها ، نشر دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، بدون رقم أو تاريخ.

23) صحيح البخاري 1996/5 ، باب المرأة راعية في بيت زوجها ، الحديث رقم 4904 ، مرجع سابق.

24) صحيح مسلم69/1 ، باب قول النبي سلى الله عليه وسلم: "من غشنا فليس منا "، الحديث رقم 294 ، مرجع سابق.

4. وحديث: " لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشي والمرتشي " ([25]). فهذه النصوص وغيرها كثير تحرم كل أشكال الكسب الحرام وتوجب أن يكون الكسب مباحاً

وأن لا يتوصل إليه بطريق محرم، ولا شك أن الحوكمة تحقق مقصد هذه النصوص وتعتبر إحدى الآليات المطلوبة لتحقيق تلك المقاصد، ولذلك فإن هذه النصوص وغيرها دالة على وجوب الاحتكام إلى أي آلية أو وسيلة تحقق تلك المقاصد وعلى رأس تلك الآليات الحوكمة بمبادئها ومعاييرها المفضية إلى الشفافية والنزاهة.

و. ممارسة النبي ﷺ للرقابة الإدارية التي تعتبر شكلاً من أشكال الحوكمة، ومن ذلك حديث ابن اللتبية، وفيه " أن النبي ﷺ استعمله على صدقات قومه من الأزد "، فلما جاء حاسبه، فقال: هذا لكم وهذا أهدي إلي، فقال النبي ﷺ: " فهلا جلست في بيت أمك وأبيك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً، ثم قام النبي فخطب في الناس فقال: فإني استعمل الرجل منكم على العمل فيما ولاني الله فيأتيني فيقول: هذا مالكم وهذا هدية أهديت إليّ أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقاً " ([26]). فها هو النبي ﷺ، قد حاسب ابن اللتبية، مع أنه مؤتمن على الصدقات وأوضح في الحديث أن قبول الهدايا في حق العمال لا يجوز، وأنه لو لم يكن عاملاً لما أهدي إليه شيء ([27]).

ز. ولأن إقامة العلائق بين أطراف العملية الإنتاجية على وفق الحق والعدل واستبعاد كل أشكال الترهل والفساد والتفلت الإداري هو أمر واجب. ولما كان ذلك كله لا يتم على الوجه الأكمل إلا من خلال الحوكمة فإن الحوكمة في هذه الحالة تصبح واجبة من باب (ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب) ([28]).

ط. وإجمالا، فإن هذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على المقاصد، ، فالمال يعتبر أحد المقومات الخمس، التي يعتبر حفظها وحمايتها، بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها، أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية، ومن هنا، وفي مجال الشركات وما يتعلق بها، جاءت الأحكام الشرعية للشركات بجميع أنواعها، وكذا عقد الوكالة لتنظيم علاقة الإدارة بالشركة والمساهمين.

---

[25] قال الشيخ الألباني: صحيح، وقال أبو عيسى: هذا حديث حسن صحيح. =سنن الترمذي 623/3، باب ما جاء في الراشي والمرتشي في الحكم، الحديث رقم 1337، مرجع سابق.

[26] صحيح البخاري 2559/6، باب احتيال العامل ليُهْدَى له، الحديث رقم 6578، مرجع سابق.

[27] فتح الباري في شرح صحيح البخاري،165/13-167،لابن حجر العسقلاني، دار المعرفة ،بيروت، 1379هـ.

[28] المنثور في القواعد235/1، لمحمد بن بهادر بن عبد الله الزركشي، تحقيق: د. تيسير فائق أحمد محمود، نشر وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، الكويت ،الطبعة الثانية، 1405هـ.

المطلب الثالث

نشأة الحوكمة

شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة ،وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي طفت على السطح وظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية ، وقد كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة ([29])، ومن أخطر تلك القضايا الأزمة المالية الخانقة التي عصفت مع منتصف تسعينيات القرن الماضي، بالاقتصاديات المتقدمة فيما كان يعرف بنمور آسيا ([30]) ، تلك الأزمة التي كشفت عن كثير من التجاوزات المالية والإدارية المتمثلة في علاقات ومصالح متبادلة بين الموظفين وأقاربهم ولجوء الشركات الكبرى إلى استدانة أموال طائلة وإخفاء تلك الديون عن العملاء وحملة الأسهم مما كان يشكل في حينه أزمة ثقة بين إدارات تلك الشركات والمتعاملين معها من العملاء وحملة الأسهم([31]). ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كانت تعصف بذلك البنك.

وعلى المستوى الدولي تبنى الاهتمام بمبادئ ومعايير الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ومقرها باريس) وأصدرت مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وقد تم اعتمادها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام 1999م. من أهم تلك المبادئ: توفير الحماية للمساهمين والمعاملة المتساوية بينهم وتأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح والحفاظ عليها ،وتحقيق الإفصاح والشفافية في جميع الأمور المالية والإدارية ،ووضع خطة إستراتيجية للشركة والمراقبة الفاعلة لأداء الإدارة والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين ([32]).

كما تبنت لجنة بازل معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة وأصدرت وثيقة في سبتمبر 1999 حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية" تضمنت مجموعة من المبادئ، من أهمها: الحد من الأنشطة والعلاقات التي تقلل كفاءة الحوكمة، ومنها تضارب المصالح والإقراض بشروط ميسرة ،وإرساء أهداف إستراتيجية داخل المنظمة المصرفية وتطبيق مبدأ "التطلع نحو التفوق" وضمان تأهيل أعضاء مجلس الإدارة، وأن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة ،وتأسيس لجان متخصصة مثل (لجنة إدارة المخاطر، ولجنة المراجعة) ([33]).

[29]) الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية:مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية:الرياض 17-18-ابريل2007م ، تنظيم مركز القانون السعودى للتدريب ،بالتعاون مع هيئة السوق المالية ،إعداد:دار المراجعة الشرعية ،ربيع الأول 1428هـ / أبريل 2007م.

[30]) يقصد بهذا المصطلح الدول المتقدمة اقتصادياً في شرق وجنوب شرق آسيا، كماليزيا وسنغافورة وهونغ كونغ، وكوريا الجنوبية وتايوان وغيرها، وهذه الدول كانت دول متقدمة اقتصادياً إلى أن عصفت بها أزمة مالية كشفت عن هشاشة اقتصاديات تلك الدول.

[31]) مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ،ص14، للدكتور عبد الوهاب نصر ،كلية التجارة،جامعة الإسكندرية.

[32]) الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية:مؤتمر حوكمة الشركات الماليةوالمصرفية:الرياض 17-18-ابريل2007م مرجع سابق.

المطلب الرابع

مبادئ الحوكمة

إذا أردْنَا معرفة مبادئ الحوكمة ، لا ينبغي الاقتصار على ما أصْدَرَتْهُ لجنة بازل ، دون التركيز على استخراج مبادئ الحوكمة من عموم المبادئ الشرعية الحاكمة للمعاملات المالية ، وهذا يدعونا لتقسيم هذا المطلب إلى فرعين:

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة التي أصدرَتْهَا لجنة بازل

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة المستخرجة من عموم المبادئ الشرعية الحاكمة للمعاملات المالية.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة التي أصدرَتْهَا لجنة بازل

المبدأ الأول:يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفة المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم. كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشان إدارة مخاطر الائتمان، السوق –السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك ([34]).

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة ([35]).

[34]) حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية، للدكتور محمد بلتاجي ، مقال بجريد الاقتصادية،بتاريخ 1428/2/7هـ.

[35]) Enhancing corporate governance for banking organization،تقرير صادر عن لجنة بازل حول تعزيز الحوكمة في المصارف، فبراير 2006.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل.

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر([36]).

---

[36]) الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية:مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية:الرياض 17-18-ابريل2007م ، مرجع سابق.

الفرع الثاني مبادئ الحوكمة المستخرجة من عموم المبادئ الشرعية الحاكمة للمعاملات المالية.

المبدأ الأول: المسؤولية:

المسئولية لغةً: من سَأَلَ يَسْأَلُ سُؤَالاً وسَآلَةً ومَسْأَلةً وتَسْآلاً وسَأَلَة، يقال: سَأَلْته الشيءَ وسَأَلْته عن الشيء سُؤالاً ومَسْأَلة، سَأَلته الشيءَ بمعنى اسْتَعْطَيته إِياه قال الله تعالى: " **وَلا يَسْأَلْكُمْ أَمْوَالَكُمْ**" (محمد: 36)، وسَأَلْته عن الشيء استخبرته ([37]).

والمسئولية اصطلاحا: الاستعدادُ الفطرىُ الذى جبَل الله تعالى عليه الإنسان؛ ليصلحُ للقيام برعاية ما كلفه به من أمور، تتعلق بدينه ودنياه، فإن وفى ما عليه من الرعاية؛ حصل له الثواب وإن كان غير ذلك حصل له العقاب ([38]).

والمسئولية يتسع مفهومها لتشمل: التبعةَ، والمحاسبةَ، والجزاءَ، فالإنسان يتحمل تبعةأفعاله وأقواله، ويحاسب عليها ثم يجازى عليها؛ فإن أحسن فله المثوبة، وإن أساء فعليهالعقوبة، وتقرير المسئولية باعث عظيم على أداء متطلباتها والقيام بأعبائها([39]).

و النصوص الواردة فى تحمل المسئولية كثيرة فى الكتاب والسنة أذكر منها:

أولاً: من الكتاب:قوله تعالى:" أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لا تُرْجَعُونَ " (المؤمنون: 115) ، وقوله تعالى:" أَيَحْسَبُ الإِنسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى " (القيامة: 36) ،وقوله تعالى:" **كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ** " المدثر: 38) ، وقوله تعالى: " لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ " (البقرة: 286) ، وقوله تعالى:" إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولا "(الإسراء: 36).

ثانياً: من السنة: ماروى عن عَبْد اللَّهِ بْنَ عُمَرَ رضى الله عنهما قال: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم يَقُولُ: " كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" ([40]).

فما جاءت هذه النصوصُ الشريفةُ، إلا تقريراً لمبدأ المؤاخذةِ والعقوبةِ على التقصيرِ في الحقِّ والإهمالِ في الواجبِ، ومن هنا نشأت المسئولية في لسان الشرع بمعنى المؤاخذة والتبعة.

ومن المبادئ التي قررها الإسلام قِصر المسئولية على المسئول وحده؛ لأن ديننا الحنيف لا يعترف بأن يحمل أحدٌ من الناس خطيئةَ أحدٍ، ([41])؛ قال تعالى:" تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلا تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ " (البقرة: 134)، وقال تعالى:" قُلْ لا تُسْأَلُونَ عَمَّا أَجْرَمْنَا وَلا نُسْأَلُ عَمَّا تَعْمَلُونَ " (سبأ: 25). وقال تعالى: " وَأَنْ لَيْسَ لِلإِنْسَانِ إلا مَا سَعَى وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى "(النجم: 39، 40) ففيهِ دلالَةٌ عَلَى أَنَّ كُلَّ مكلف تتعلق به أفعاله دُونَ غَيْرِهِ.

أنوع المسئولية:

---

[37] العين 301/7، للخليل بن أحمد الفراهيدي ، دار ومكتبة الهلال ، بدون ، المعجم الوسيط 411/1 ، لإبراهيم مصطفى ـــ أحمد الزيات ـــ حامد عبد القادر ـــ محمد النجار، تحقيق مجمع اللغة العربية، نشر دار الدعوة ، القاهرة ، بدون.

[38] المسئولية والجزاء فى القرآن الكريم ص 39 -41، للدكتور محمد إبراهيم الشافعي ،الطبعة الأولى ، 1402هـــ/ 1982م.

[39] دراسات فى العقيدة الإسلامية والأخلاق ص 300- 308 بتصرف، تأليف لجنة من قسم العقيدة والفلسفة ، جامعة الأزهر ، الطبعة الأولى 1419هـــ – 1999م.

[40] صحيح البخاري 304/1 ، باب الجمعة في القرى والمدن ، الحديث رقم 853 ، مرجع سابق.

[41] فقه المسئولية ص98، للدكتور على عبد الحليم محمود،دار التوزيع والنشرالإسلامي

1- **المسئوليةُ الاجتماعيةُ**: وهى تشملُ جميعُ النظمِ والتقاليدِ التى يلتزمُ بها الانسان، من قبل المجتمع الذى يعيش فيه، وتقبُلُه لما ينتج عنها من محمدةٍ على سلوكٍ محمودٍ أو مذمةٍ على سلوكٍ مذمومٍ ([42]).

2- **المسئوليةُ الأخلاقيةُ أو الأدبيةُ**: وهى تشمل جميعُ الأخلاقِ والأدابِ التى تنشأ من داخل النفسِ البشريةِ، وما يُلزِمُ به المرءُ نفسُه من سلوكٍ نحو نفسه خاصة، ونحو المجتمع الذى يعيش فيه عامة، وقبوله لما يترتب على ذلك من رضا واطمئنان نفسى عند القيامِ بعملِ حسن، ومن ضيقٍ وسخطٍ ولومٍ نفسى عند القيام بعمل سىء.

3- **المسئوليةُ القانونيةُ**: وهى تشملُ جميعُ المسئولياتِ المستمدةِ من الدساتير والقوانين التى يتخذها المجتمع نظاماً له والتى تفرض على الأفراد تعويضُ الضررِ الناشىء عن خطئه فإن كان هذا الضررُ قد أصاب المجتمع أى أنه ضرر عام كانت "**المسئوليةُ جنائية**".وإن كان الضرر قد أصابَ أو وقعَ على فرد مخصوص من أفرادِ المجتمعِ كانت "**المسئوليةُ المدنيةُ**".وإن كانَ هذا الضررُ الذى أصابَ الفردُ الخاصُ نشأ من الاخلال بعقد بين المسئول ومن وقع عليه الضرر كانت "**المسئوليةُ العقديةُ**".وإن كانَ الضررُ الذى أصاب الغيرُ نشأ من ارتكابِ عملٍ غيرَ مشروعٍ كانت "**المسئوليةُ التقصيريةُ**".

وبالنظرِ إلى تلكَ التقسيماتِ نجد أن المسئوليةَ التى نادى بها الاسلامُ مسئوليةً شاملةً، كما يتبين لنا أن المسئوليةَ الأخلاقيةَ أشملُ من المسئوليةِ الاجتماعيةِ أو القانونيةِ، لأسبابٍ عدةٍ ، منها ([43]):

1- أن المسئوليةَ الأخلاقيةَ أشملُ وأوسعُ دائرة من المسئولية القانونية، وذلك أن هناك أعمالاً كثيرة يكتسبها الشخص، لا تدخل تحت طائلة القانون ولكنها شر بمقياس القانون الأخلاقى.

2- أن المسئوليةَ الأخلاقيةَ تتعلقُ بالإيمانِ والقصدِ والنية، فإذا نظرنا إلى غير المؤمنِ، نجدُ أن المسئوليةَ تُفرض عليه من خارج ذاته، دون أن تكون لديه مسئولية أخرى صادرة من نفسه، ونجدُ المؤمن على العكس تماما، فلا يمكن أن توجد إحدى المسئوليتين الداخلية والخارجية لديه دون الأخرى، لأن أساسَ العملِ الخلقى هو الايمانُ، فالمرأ محاسب مع ذلك على إرادته وبواعثه أخلاقيا، أما القانونية فيلزمها فى المقام الأول الفعل المادى عند وقوعه.

3- أن المسئوليةَ الأخلاقيةَ تعلو على القانونية، لأن الأولى تتناولُ العدلَ والإحسانَ، فى حين لا تهتم الثانيةُ إلا بالعدلِ فقط؛ فَعَلَى سبيل المثال: يحثنا القانون على أداء ما علينا من دين فى معاده المحدد، بينما يحث القانون الأخلاقىُّ الدائنَ على النظر بعين العطف والرحمة فى حال المدين. فإذا كان من العدل أن يسترد ماله فى معاده، إلا أن من الاحسان والتعاطف إمهال مدينه إن كان معسراً، أو إعفاؤه نهائياً إن عجز عن الوفاء ([44]).

وبذلك نرى أن مجال المسئوليةِ الخلقية هو مجالُ الحياةِ كلِها، فهى تشمل المجالَ الداخلى للإنسان وهو مسئولية الإرادةِ والقصدِ والتصميمِ، وتشمل المجالَ الخارجى وهو مسئوليةُ القولِ والعملِ والسلوكِ، وتشملُ **أداءَ العمل بمهنية واحتراف**؛ فالإسلامُ رتَّبَ أجرًا عظيما إذا أحسن الموظف في أداء عمله، وكذلك تشملُ المسئوليةُ **الإبداعَ في العمل**؛ لأنَّ الإبداعَ في العمل والحرص على الحصول على أفضل النتائج للاستثمار يعتبران

[42] المسئولية والجزاء فى القرآن الكريم ص38 ،مرجع سابق.

[43] المرجع السابق.

[44] دراسات فى العقيدة الاسلامية والأخلاق ص 308 – 309 بتصرف.

من الأمور الأساسية في العمل الاستثماري، وبالتالي فعلى المسئول، سؤال الخبراء أو المختصين في الأمور الفنية التي قد تكون خارج تخصصه أو علمه ([45]).

المبدأ الثاني: المساءلة أو الجزاء:

بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المُجِدومعاقبة المقصر.ومفهوم المساءلة لايخرج عن مفهوم الجزاء فى الإسلام:

والْجَزَاءُ فى اللغةِ هو: مَصْدَرُ جَزَى، يُقَالُ: جَزَى الشَّيْءُ يَجْزِي أَيْ كَفَى([46]).

والجَزاءُ: المُكَافَأَةُ على الشيءِ كالجازِيَةِ جَزاهُ به وعليه جَزَاءً وجازاهُ مُجازاة وجِزاءً.وَجَزَى عَنْهُ أَيْ قَضَى، وَالْجَزَاءُ يَكُونُ مَنْفَعَةً أَوْ مَضَرَّةً أَيْ بِالْمُقَابَلَةِ إنْ خَيْرًا فَخَيْرٌ كَقَوْلِهِ تَعَالَى "وَذَلِكَ جَزَاءُ مَنْ تَزَكَّى " (طه: 76) وَإِنْ شَرًّا فَشَرٌّ كَقَوْلِهِ سُبْحَانَهُ "جَزَاءُ سَيِّئَةٍ بِمِثْلِهَا"(يونس: 27).

وَعَلَى ذَلِكَ فَالْجَزَاءُ أَعَمُّ مِنْ الْعُقُوبَةِ، حَيْثُ يُسْتَعْمَلُ فِي الْخَيْرِ وَالشَّرِّ، وَالْعُقُوبَةُ خَاصَّةٌ بِالأَخْذِ بِالسُّوءِ ([47]).

والْمُجَازَاةَ هِيَ الْمُكَافَأَةُ أَيْ مُقَابَلَةُ نِعْمَةٍ بِنِعْمَةٍ هِيَ كُفْؤُهَا، وَنِعْمَةُ اللَّهِ لا كُفْءَ لَهَا، وَلِهَذَا لا يُسْتَعْمَلُ الْمُكَافَأَةُ فِي حَقِّ اللَّهِ تَعَالَى.

وَالْجَزَاءُ يَكُونُ بِمُقَابِلٍ وَيَكُونُ بِالْمَنْفَعَةِ أَوْ الْمَضَرَّةِ بِخِلافِ الْجَائِزَةِ.

- ومنْ مَعَانِي الْجَزَاء: الْغَنَاءُ وَالْكِفَايَةُ، قَالَ تَعَالَى: " وَاتَّقُوا يَوْمًا لا تَجْزِي نَفْسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا " (البقرة: 123).

وبالنظرِ في المعاني اللغوية للجزاء: أجدُ أن الجزاءَ أتى بمعنى الكفايةِ، والمكافأةِ، والقضاءِ، والغناءِ، والثوابِ، والعقابِ، وكلها معاني متقاربة تعطى معنى "مقابلة الشيء بالشيء".

الْجَزَاءُ في اصطلاح الفقهاء:لا يخرج المعنى الاصطلاحي للجزاء عن المعنى اللغوي.وهو: كلُ ما يناله الإنسان المكلفُ المسئولُ من اللهِ عز وجل من مكافأة مُقابلَ عملهِ الاختياري، من ثواب على عمله الحسن في الدنيا والآخرةِ، ومن عقاب على عمله السيء في الدنيا والآخرة ([48]).

وعلى ذلك فالجزاءُ على الأعمالِ، يعتبر أصلاً من أصولِ الإيمان بالله عز وجل، وأساس من أسس التوحيد، فشريعتنا لا تكتفي بمسئولية المخطئ أمام القضاء؛ لأن خشية العقوبةِ الدنيويةِ لا تكفى، فالإيمان بالله وبالبعث والنشور يجعل المسلم في حجام عن المعاصي ويسلك طريق الاستقامة، ولو ارتكب ذنبا يسارع إلى التوبة ويطلب من الله المغفرة. كما أن شريعتنا السمحاء لم تكتف بهذا الوعيد الأخروي بل قررت عقوباتٍ دنيويةٍ ([49])؛لأن الله يزع بالسلطان مالا يزع بالقرآن ([50]).

---

[45] البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة (رؤية إسلامية) ، للدكتورة نورة أحمد مصطفى ، بحث منشور على الإنترنت ، الملتقى الفقهي في 24-6-1433هـ.

[46] المصباح المنيرص100، للفيومي ، طبعة دار الفكر ، بدون.

[47] القاموس المحيط 1640/1، لمحمد بن يعقوب الفيروزآبادى،مؤسسة الحلبى وشركاه ،بدون.

[48] المسئولية والجزاء فى القرآن الكريم ص335، مرجع سابق.

[49] الموسوعة العصرية فى الفقه الجنائى الإسلامى مقارناً بالقانون الوضعى 1/ 33/520-522، للشهيد الأستاذ عبد القادر عودة ، مع تعليقات آية الله السيد اسماعيل الصدر ، وآراء الدكتور توفيق الشهاوى والمشاركين، دار الشروق ، بدون.

[50] هذا قول لسيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه. = راجع: الجد الحثيث في بيان ما ليس بحديث ص60، للعامري، أحمد بن عبد الكريم الغزي ، تحقيق: فواز أحمد زمرلي ، نشر دار ابن حزم ، بدون.

علاقةُ المسئوليةِ بالجزاءِ:

1- إذا كانت المسئوليةُ نتيجةً طبيعيةً للإلزامِ بما يأمرنا الله تعالى به، أو ينهانا عنه من أفراد للمسئولية، فإن الجزاءَ هو النتيجةُ المترتبةُ على قيام الانسان بمسئولياتهِ أو مخالفته لها، إذا فالإلزام والمسئوليةِ والجزاءِ حلقاتٌ متماسكةٌ ومتشابكةٌ لا انفصال لها([51]).

2- إن الجزاءَ من جنسِ المسئوليةِ فالمسئولية الخلقية يقابلها الجزاءُ الأخلاقى، والمسئوليةُ الدينيةُ يقابلُها الجزاءَ الالهى والمسئوليةُ القانويةُ يقابلُها الجزاء القانونى([52]).

تكافؤ المسئولية والجزاء:

حدد القرآنُ الجزاءَ بقدرِ المسئوليةِ مع إيثارِ جانبِ الرحمةِ والعفو. ومضاعفة الحسنة قال تعالى:

"مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلا يُجْزَى إِلا مِثْلَهَا وَهُمْ لا يُظْلَمُونَ" (الأنعام 160).

فمن حكمةِ الله تعالى أن شرعَ الجزاءَ بنوعيه الثوابَ والعقابَ، ليبعث الناسَ ويحثهم إلى فعلِ ما أمرهم به وليبعدهم عن اقترافِ ما نهاهم عنه.

المبدأ الثالث: الشفافية:

الشفافية تعنى وضوح التعاملات والتصرفات، سواء كانت مالية أم غيرها أمام الرأي العام أو أهل الحل والعقد أو أمام المستثمرين الذين يستثمرون أموالهم مع المؤسسات المختلفة.

ومن وسائل الشفافية: الصدق – الأمانة – الإخلاص – الابتعاد عن الشبهات – حسن اختيار العاملين.

ويمكن تحديد الشفافية بمدى جعل المعلومات عن أعمالها وقراراتها متاحة لطرف آخر، لضمان بيئة عمل نظيفة من الانحراف أو سوء استغلال السلطة.

فإدارة الشركة عليها مسؤولية كبرى في نصيحة عملاءها ومستثمريها، وتذكيرهم بحقوقهم وإرشادهم لمصلحتهم فيما ينفعهم في دينهم ودنياهم، كما قال صلى الله عليه وسلم: "ما من أمير يلي أمر المسلمين، ثم لا يجهد لهم وينصح، إلا لم يدخل معهم الجنة"([53]).

والنصح من المسئول لرعيته هو في إيجاد أفضل السبل لتوجيههم فيما ينفعهم. وقال صلى الله عليه وسلم:" لا يحل لمسلم باع من أخيه بيعا فيه عيب إلا بينه له"([54]).

المبدأ الرابع: العدالة:

العدالة أحد المبادىء المهمة التى اشتملت عليها مبادىء الحوكمة ولقد اعتنى بها الإسلام أشد الإعتناء. قال تعالى:"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَى بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَى أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلْوُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا " (النساء: 135). وقال تعالى:" إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"(النحل: 90) والمقصود بالعدل: الإنصاف ([55]).

---

[51]) دراسات فى العقيدة الاسلامية والأخلاق / ص298،تأليف لجنة من قسم العقيدة والفلسفة – جامعة الأزهر – الطبعة الأولى 1419هـــ – 1999م.

[52]) المرجع السابق ص 298.

[53]) صحيح مسلم 125/1، باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار ، الحديث رقم 142.

[54]) قال الشيخ الألباني: صحيح. = سنن ابن ماجه ، 755/2، باب من باع عيبا فَلْيُبَيِّنْهُ،الحديث رقم 2246،تحقيق وتعليق: محمد فؤاد عبد الباقي ، والأحاديث مذيلة بأحكام الألباني عليها ، نشر دار الفكر ، بيروت ، بدون رقم طبعة أو تاريخ.

[55]) جامع البيان فى تأويل آى القرآن 17 / 279، لابن جرير الطبرى ، طبعة دار الفكر، بدون.

وعن عبد الله بن عباس أنه قال: "ما ظهر الغلول في قوم قط الا ألقي في قلوبهم الرعب ولا فشا الزنى في قوم قط الا كثر فيهم الموت ولا نقص قوم المكيال والميزان إلا قطع عنهم الرزق ولا حكم قوم بغير الحق الا فشا فيهم الدم ولا ختر قوم بالعهد الا سلط الله عليهم العدو"([56]).

إن تحقيق العدل مطلب أسمى وأصل عظيم من الأصول الإسلامية على كل صعيد ، قال تعالى: " وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلاَّ تَعْدِلُواْ اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى" (المائدة: 8). وفي الحديث القدسي يحرم الله سبحانه وتعالى الظلم نقيض العدل ويدعو إلى جعله محرماً بين الناس في تنظيماتهم المختلفة: عَنْ أَبِي ذَرٍّ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيمَا رَوَى عَنِ اللَّهِ تَبَارَكَ وَتَعَالَى أَنَّهُ قَالَ" يَا عِبَادِي إِنِّي حَرَّمْتُ الظُّلْمَ عَلَى نَفْسِي وَجَعَلْتُهُ بَيْنَكُمْ مُحَرَّمًا فَلا تَظَالَمُوا"([57]).

وهكذا يدعو الإسلام إلى التزام جانب العدل في سائر تصرفاتنا قولاً وفعلاً، وفي كل الأحوال، أياً كانت الاعتبارات والظروف في المنظمات، وهو ما يضمن الحياد والموضوعية وعدم المحاباة أو الانتقام.

والعدل فى المؤسسات يقوم على إحلال اليسر بدل العسر وتحقيق كرامة الإنسان والحيلولة دون الظلم والجور وتحقيق الرضا الوظيفي والرفاه العام، ومرتكزه مراعاة العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والأجور والحوافز. قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم:" إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ وَكِلْتَا يَدَيْهِ يَمِينٌ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِى حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا "([58]).

المطلب الخامس

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الحوكمة في المؤسسات التقليدية والإسلامية

ثمة جملة أوجه للاتفاق بين الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية والحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، وأوجه الاتفاق هذه تنتظم المجالات الإدارية والفنية والمهنية، وذلك لأوجه الشبه في بعض الأنشطة التي تمارسها المؤسسات المالية التقليدية وتلك التي تمارسها المؤسسات الإسلامية.

وفي هذا المطلب يتم تسليط الضوء على أوجه الاتفاق والافتراق بين الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية والحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية عبر فرعين: أحدهما في أوجه الاتفاق ، والآخر في أوجه الاختلاف.

الفرع الأول: أوجه الاتفاق بين الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية والمؤسسات المالية الإسلامية

ثمة جملة من الأوجه التي تتفق فيها المؤسسات المالية التقليدية مع نظيراتها الإسلامية والتي يمكن إبراز أهمها من خلال النقاط التالية:

1. إن الحوكمة في المؤسسات المالية عموماً سواءً أكانت تقليدية أو إسلامية غالباً ما يركز فيها على الجوانب الائتمانية، والحوكمة في تلك المؤسسات بنوعيها التقليدي والإسلامي تختلف بذلك عن سائر المنشآت الاقتصادية كالشركات وغيرها في تركيز الأخيرة على الجوانب الإدارية والعملياتية. إن الحوكمة في المؤسسات المالية عموماً توجه جانباً كبيراً من اهتمامها لإحداث

---

[56]) قال الشيخ الألباني: ضعيف موقوف. = الموطأ 313/3، أبواب السِّيَرِ ، الحديث رقم 861 ، للإمام مالك بن أنس ، رواية محمد بن الحسن ، تحقيق: دكتور: تقي الدين الندوي ،أستاذ الحديث الشريف بجامعة الإمارات العربية المتحدة ،دار القلم ، دمشق ، الطبعة الأولى 1413 هـ / 1991 م ، ضعيف الترغيب والترهيب 273/1، كتاب البيوع وغيرها ، الحديث رقم 1090، للشيخ الألباني ، مكتبة المعارف ، الرياض ، بدون.

[57]) صحيح مسلم 1994/4، باب تحريم الظلم، الحديث رقم 2557، مرجع سابق.

[58]) صحيح مسلم 1458/3، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر والحث على الرفق بالرعية، الحديث رقم 1827، مرجع سابق.

التوازن في المصالح بين الأطراف ذات العلاقة بأنشطة تلك المؤسسات وإن كان التفاوت يبدو واضحاً بين التقليدية والإسلامية في توسيع مظلة الحوكمة لتشمل أكبر قدر ممكن من مصالح الأطراف.

2. إن الحوكمة في المؤسسات المالية عموماً تفترض وجود مبادئ عامة وكليات أساسية لا تختلف فيها الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية عنها في المؤسسات المالية الإسلامية وذلك عندما يتعلق الأمر بالجوانب الفنية والإدارية والمهنية حيث إن هذه الجوانب غالباً ما تنبثق عن اعتبارات علمية تتسم بالحيدة والموضوعية، وهذه الاعتبارات لا لون لها وبالتالي فإنه يصعب وصفها بالتقليدية أو الإسلامية نظراً لحياديتها وعدم قابليتها للتأثر بالانتماءات الفكرية والأيديولوجية لكونها مبتناة على الخبرات التجريبية والتراكمات العلمية مما يبعدها عن دائرة الاستقطاب الفكري أو المذهبي.

3. تحتل الرقابة في جانبيها المالي والإداري بالإضافة إلى جانبها الفني مكاناً بارزاً في أدبيات الحوكمة في المؤسسات المالية عموماُ تقليدية كانت أو إسلامية، كما أن الجهود التي تبذل لتطوير الرقابة في تلك الجوانب هي في الغالب جهود لا يظهر فيها فرق بين المؤسسات المالية التقليدية ونظيراتها الإسلامية لأنها تعتمد في المقام الأول على التجربة والخبرة الفنية التي تكتسبها المؤسسات المالية عبر تاريخ طويل من التطبيق للمبادئ القانونية والإدارية يتم من خلال ذاك التطبيق المستبصر رصد الأخطاء والثغرات، ومحاولة تجنبها وتلافيها من خلال رسم الخطط والآليات ومن خلال التعديل المستمر في اللوائح والأنظمة وصولاً إلى بيئة قانونية وإدارية قادرة على تصحيح مسار تلك المؤسسات عبر الاستفادة من التجارب الذاتية أو القطرية أو الإقليمية، وهذا كله يولد بدوره أعرافاً قانونية وإدارية ومهنية وفنية يتم الاحتكام إليها عندما لا تسعف اللوائح والأنظمة والقوانين في إيجاد الحلول المناسبة للإشكالات والتحديات التي يفرضها العمل وطبيعته، والتي تكتشف عند ممارسة الأنشطة المصرفية بتشعباتها وتعقيداتها والتي تعجز اللوائح والأنظمة والقوانين عن افتراض وقوعها، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها.

4. تحتل الشفافية والنزاهة والإفصاح مكانها البارز أيضاً في أدبيات حوكمة المؤسسات المالية بقسميها التقليدي والإسلامي لأن النزاهة والشفافية والإفصاح هي بمثابة غايات للحوكمة الرشيدة ووسائل لتحقيقها، حيث إن الحوكمة الرشيدة تتغيا الوصول إلى قدر كبير من الشفافية والنزاهة والإفصاح كما أن هذه الثلاثة هي من أهم الوسائل للوصول إلى حوكمة رشيدة مستبصرة مستنيرة، نظراً لأن الحوكمة ليست غاية بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لرفع سوية الأداء للمؤسسة المالية ولإحداث التوازن المطلوب بين مصالح الأطراف المشتركة في عمليات تلك المؤسسة وأنشطتها وممارساتها.

5. إن تفعيل الأداء المالي والإداري والفني والمهني للمؤسسة المالية هو من الثمار المرجوة والمتوخاة لمبادئ الحوكمة وآلياتها ووسائلها، لأن هذا التفعيل ينعكس على سمعة المؤسسة المالية ويكون قادراً على استقطاب مدخرات الجمهور، سواءً أكان ذلك في شكل أسهم أو في شكل ودائع مصرفية على اختلاف أنواعها، وهذا الأمر لا تختلف فيه المؤسسات التقليدية عن نظيراتها الإسلامية حيث

تتفق في قصدها إلى استدراج السيولة المصرفية التي تمكنها من القيام بأنشطتها التمويلية والائتمانية والاستثمارية، وترفع سوية أداءها في المجالات المختلفة التي تتجه إليها أنشطتها ([59]).

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين المؤسسات المالية التقليدية، ونظيراتها الإسلامية

إن ما تم عرضه من أوجه الاتفاق بين المؤسسات المالية الإسلامية ونظيراتها التقليدية في مجال الحوكمة لا يمكنه أن يخفي أوجه الافتراق بين تلك المؤسسات بعينها حيث تتبدى للباحث جملة فروق يمكن رصدها بين الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية ونظيراتها الإسلامية ، تلك الفروق التي يمكن تسطير أبرزها فيما يلي:

1. الاختلاف في المنطلقات الفكرية والفلسفية والأيديولوجية الموجهة للحوكمة والضابطة لإيقاعها ومسارها، فإن التوسع الائتماني والتمويلي والإقراضي وتعظيم العوائد وتضخيمها هو الموجه الأكبر للحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية، وهو المولد الأهم لأفكارها وآلياتها، بينما تحتل المنظومة القيمية الإسلامية بامتداداتها العقدية والفكرية والفقهية والسلوكية المكان الأبرز والأهم في توجيه الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية وضبط مسارها واجتراح آلياتها وأفكارها، لأن الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية منبثقة عن الرؤى والتصورات الإسلامية في المجالات الاقتصادية، حيث إن هذه الحوكمة تعتبر نتاجاً للفكر الاقتصادي الإسلامي الذي هو اقتصاد عقدي فكري أخلاقي سلوكي.
2. ثمة تحديات تواجه الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية لا تواجه المؤسسات المالية التقليدية، ومن أهم هذه التحديات:

أ. موائمة الأنشطة المصرفية الإسلامية مع القوانين المرعية في بلدان تلك المؤسسات، وذلك نظراً للبون الشاسع بين المؤسسات المالية الإسلامية والمؤسسات المالية التقليدية التي وجدت القوانين في تلك البلاد لتنظم نشاطها، تلك القوانين التي لم تراعي في كثير من موادها الخصوصية المهنية والفكرية للمؤسسات المالية الإسلامية مما أوجد اختلالات وتحديات عند التطبيق في الموائمة بين الأنشطة الاستثمارية والائتمانية والصيرفية المنبثقة عن المؤسسات المالية الإسلامية ونظيراتها في المؤسسات التقليدية أو في القوانين المنظمة لعمل المصارف.

ب. ضعف الوعي بأهمية الصيرفة الإسلامية باعتبارها بديلاً شرعياً للصيرفة التقليدية حيث يوجد ضعف عام في الوعي بأهمية الصيرفة الإسلامية وقدرتها على تحقيق العوائد المجزية، وهذا بحد ذاته يرتب على منظري الصناعة المالية الإسلامية والصيارفة المسلمين عبئاً إضافياً في مجال الحوكمة من خلال القدرة على اكتساب سمعة حسنة تجعل المصارف الإسلامية أكثر إقناعا وقدرة على استقطاب مدخرات المودعين وجذب مشاريع المتمولين.

ج. الجهل النسبي بالبدائل التي تقدمها الصناعة المالية الإسلامية من خلال أدواتها الاستثمارية والتمويلية والائتمانية والتردد الملحوظ لدى رجال الصيرفة الإسلامية في الانفتاح على صيغ التمويل الإسلامية الكثيرة سوى المرابحة مما يضعف في أذهان المتمولين والمودعين الفرق بين الصيرفة الإسلامية والصيرفة التقليدية بحيث لا يشجعهم ذلك على اختيار المصارف الإسلامية وجهة

[59] الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني في طرابلس ليبيا ، 2010م ، للدكتور عبد المجيد الصلاحين.

لمدخراتهم أو مشاريعهم، صحيح أن المصارف الإسلامية لا تعاني من أزمة سيولة في الغالب بسبب وجود شرائح كبيرة في المجتمعات الإسلامية من صغار المودعين ومتوسطيهم ممن يحرصون على إيداع مدخراتهم في تلك المصارف لكن تلك المصارف تعاني من ضعف واضح في توجيه تلك المدخرات وضخ تلك الأموال في المشاريع الاستثمارية التي تحقق عوائد عالية على المديين المتوسط والطويل رغم انطوائها على نسبة مخاطرة عالية نسبيا مقارنة بنسبة المخاطر المنخفضة التي تنطوي عليها المرابحة للآمر بالشراء.

د. الاختلاف البين بين الفتاوى التي تصدرها هيئات الفتوى والرقابة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية مما يضعف الثقة بشرعية معاملاتها وأنشطتها، كما يضعف قدرة الحوكمة على حوكمة تلك الأنشطة من الناحية الشرعية؛ إذ إن تفاوت المعايير التي يمكن تقييم الأداء الشرعي على أساسها يضع العراقيل أمام حوكمة سليمة ومقنعة لتلك المؤسسات نظراً لذلك الاختلاف.

3. إن جل اهتمام الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية ينصب على حماية الملاك من أعضاء مجلس إدارة أو مساهمين كبار أو حملة الأسهم عموماً، بينما لا يحظى أصحاب الودائع بأنواعها المختلفة بما توفره الحوكمة من حماية إلا بالنزر اليسير نظراً لتغول أصحاب المصالح من ملاك كبار على مجمل الأنشطة الاستثمارية والتمويلية والائتمانية لتلك المؤسسات، بينما يفترض في الحوكمة الإسلامية أن توفر الحماية بشكل متوازن للملاك وللمودعين على حد سواء، بل إن اهتمامها بمصالح أصحاب الودائع يجب أن يكون الأبرز والأعظم نظراً لأن أصحاب الودائع هم الطرف الضعيف من بين أطراف المؤسسة المالية، حيث لا قدرة لأصحاب الودائع على المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات بخلاف الملاك سواءً كانوا أعضاء مجلس إدارة أو أعضاء جمعيات عمومية في تلك المؤسسات. إن إنصاف أصحاب الودائع من خلال حوكمة إسلامية تهتم بمصالحهم وتحد من الإقراض غير المنضبط أو الاستثمار الذي ينطوي على نسبة عالية جداً من المخاطرة أو الإقراض المتساهل في أخذ الضمانات وكذلك الاستثمار الذي لا يخضع إلى دراسات جدوى جادة وعلى قدر عالي من المهنية والاحتراف هو الواجب الأكبر والهدف الأسمى الذي لابد أن تضعه الحوكمة الإسلامية نصب أعينها كي لا تتبدد مدخرات المودعين من خلال المقامرة بها في سوق الصيرفة العالمية مما يسبب أزمات وانهيارات يدفع صغار المودعين ومتوسطوهم ثمنها غالياً من جهدهم وعرقهم وعمرهم.

4. تولي الحوكمة الإسلامية قدراً عظيماً من اهتمامها وأدبياتها للقواعد الأخلاقية والعقدية التي يمكن أن تكون صمام الأمان في امتثال جيد وحسن لمقتضيات الحوكمة مما لا يوجد مثله أو قريباً منه في المؤسسات المالية التقليدية القائمة على ثقافة القوانين الجامدة والتي يكتسب المدراء والموظفون في تلك المؤسسات المالية مهارات تراكميةً عالية في القدرة على التفلت منها وإخفاء جرائمهم المالية مما يوفر لهم قدراً كبيراً من الحماية القانونية وعدم المساءلة والملاحقة القضائية ويكون ذلك كله على حساب المودعين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة المالية.

5. إن الحوكمة في المؤسسات المالية ذات مفهوم أشمل من نظيرتها في المؤسسات المالية التقليدية نظراً لأن الحوكمة الإسلامية تعتمد بالإضافة إلى المعايير المالية معايير اجتماعية باعتبارها مؤسسات مالية ذات رسالة، وبناءاً على فهمها للدور الحقيقي الذي ينبغي أن تطلع به في خدمة المجتمع دون أن يعني ذلك إغفال المعايير المهنية في الحوكمة الشاملة التي يفترض أن تكون السمة البارزة لحوكمة المؤسسات

المالية الإسلامية بينما لا نجد مثل هذا الشمول ولا قريباً منه في المؤسسات المالية التقليدية، نظراً لأن تلك المؤسسات لا تنظر إلا لتعظيم العوائد الربحية ولا تقدر دورها الذي ينبغي أن تقوم به في خدمة المجتمع، وإن فعلت ذلك في بعض الأحيان فإن ذلك غالباً ما يكون من قبيل الدعاية والإعلان ولتحقيق أهداف ربحية مالية محضة.

6. تجمع الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية بين معايير الحوكمة التقليدية المنصبة على الجوانب المالية والإدارية وتحقيق قدر من الشفافية والنزاهة والإفصاح وبين المعايير الشرعية من حيث توافق أنشطة المؤسسة المالية الإسلامية مع الأحكام الشرعية، وهذا الجانب ذاته- أعني التأكد من التوافق بين الأنشطة الاستثمارية والتمويلية والائتمانية للمؤسسات المالية الإسلامية مع أحكام الشريعة الإسلامية- يحتل الجانب الأكبر من عمل الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية نظراً لانعكاس الجوانب الشرعية على الجوانب الإدارية والمالية ([60]).

المطلب السادس

أهداف الحوكمة

الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها تكسبها الأهمية البالغة لعظم تلك الأهداف ومشروعيتها وأهميتها، وقد ذكر الباحثون جملة متنوعة من أهداف الحوكمة يمكن تلخيصها فيما يلي([61]):

1. تحقيق الشفافية المطلوبة لإدامة الشركات والمؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية والاحتراف، إذ تضفي الحوكمة نمطاً من ثقافة الشفافية والوضوح بحيث يصبح ذلك النمط مهيمناً على السلوك الإداري والوظيفي لمنسوبي تلك المؤسسات.
2. زيادة الثقة في الشركات والمؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها وآلياتها، لأن الاحتكام إلى تلك القواعد والمبادئ والآليات يشيع جواً من الثقة في الشركة ولوائحها وأنشطتها.
3. يضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في الشركات والمؤسسات، والمتمثلة في مجالس الإدارة وحملة الأسهم والأقسام والهياكل الإدارية المتفرعة عن جسم الشركة الرئيس إلى غير هؤلاء ممن تهمهم أنشطة الشركة واستثماراتها، بعد إحداث التوازن بين المصالح التي قد تبدو متعارضة بين أطراف العمليات الإنتاجية أو الاستثمارية التي تمارسها تلك المؤسسات بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها دون أن تتغول بعض المصالح على بعض.
4. العمل على جذب الاستثمارات واستقطابها فإن الشركة أو المؤسسة التي تطبق قواعد الحوكمة ومعاييرها تكون أقدر من غيرها على جذب الاستثمارات لما تشيعه من الثقة والمصداقية في تعاملاتها، الأمر الذي يولد بدوره طمأنينة تجاه تلك الشركة وأنشطتها وممارساتها.

---

[60] الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني في طرابلس ليبيا، 2010م، للدكتور عبد المجيد الصلاحين.

[61] مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة،ص23، مرجع سابق.

5. زيادة تنافسية الشركة التي تطبق معايير الحوكمة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها، لأن الحوكمة تعمل على رفع سوية الشركة وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة، الأمر الذي يستتبع في الغالب زيادة حصتها في السوق.
6. مكافحة الفساد المالي والإداري في تلك الشركات من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وكذلك من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية، تلك القواعد وتلك النظم التي يؤدي تطبيقها إلى تقليل الفساد وتحجيمه فوق ما يؤدي إليه من تقليل الأخطاء والانحرافات سواءً كانت تلك الأخطاء متعمدة أو غير متعمدة.
7. حماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة الشركة والوضع المالي له بما يمكن المساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم بناءاً على ما يظهر من الوضع المالي لتلك الشركات أو المؤسسات.
8. منع قيام مجلس الإدارة من الإضرار بمصالح المساهمين من خلال تحديد صلاحيات محددة لهم بحيث لا تؤدي تصرفاتهم إلى الإضرار بالأطراف الأخرى ذات العلاقة بأنشطة الشركة كالعملاء والدائنين أو المقرضين أو غيرهم.
9. تدعيم الشركات والمؤسسات المطبقة لمعايير الحوكمة لمراكزها المالية عبر تحقيق معدلات عالية من الربحية مما يساهم في تقوية المركز المالي للشركة ويجعلها أكثر قدرة وقابلية على التطور وتوسيع مجال وحقل أنشطتها.

المطلب السابع

تطوير الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية.

بعد هذا التوسع الكبير في حجم المالية الإسلامية، أصبح من الصعوبة بمكان أن يستمر الأمر من خلال هذا العمل الفردي، لأنه قد يكون له أثر سلبي في ذوي العلاقة، حيث إن المؤسسات المالية اليوم من الممكن أن تجعل مثل هذا العمل مدخلا للتجاوزات، بأن يكون هذا العمل مثلا فعلا متوافقا مع الشريعة، لكن في الوقت نفسه غير منضبط بالمعايير التي تحفظ حقوق الجميع، وكان ذلك واضحا في المساهمات العقارية، التي في شكلها العام لا يظهر عدم موافقتها الشريعة، لكن عدم ضبط أعمالها، جعلها تحقق مصالح فئة على حساب فئة أخرى، وأن تكون وسيلة للتلاعب والتجاوزات، ومن الممكن أن يتم ذلك على مستوى عمل المؤسسات المالية الإسلامية.

كما أنه في الوقت نفسه يؤثر في عمل المؤسسات المالية نفسها، حيث إن المؤسسات التي لديها هيئة شرعية أكثر توسعا في قراراتها، ستكون لديها فرص أكبر من المؤسسات التي لديها هيئة شرعية تكون أقل توسعا من سابقتها. وهذا يؤثر بشكل مباشر في فرصة التنافسية لهذه المؤسسات. وهذا بدوره جعل كثيرا من المؤسسات تتبع الفقهاء الأكثر توسعا وشهرة في الوقت نفسه ليزيد من فرص التنافسية لديها، ويؤثر من الناحية التسويقية.

والرقابةُ الشرعيةُ مفهومٌ مستحدث لهيكلية معينة، وهذا المفهوم بحاجةٍ إلى تحديد معالمه، وضبط حدوده، وتقييد مفرداته؛ للوقوف على المعنى المراد منه، لئلا يختلط بغيره من المفاهيم المستخدمة؛ ولذلك فلا بد من تعريف الرقابة الشرعية ، و مهام هيئة الرقابة الشرعية في الأنظمة الأساسية للبنوك الإسلامية ، ومُكَوِّناتِها ، وذِكْرِ أَهَمِّيَّتِهَا ، ثم ذِكْرِ أهمِّ المشكلات في هيئات الرقابة الشرعية ، وكيفية التغلب عليها.

أوَّلاً: تعريف الرقابة الشرعية:

الرقابة لغةً: قال ابن فارس: الراء والقاف والباء: أصلٌ واحدٌ مُطَّرِدٌ يَدُلُّ على انتصابٍ لمراعاة شيء ([62])، واستعمل لفظ (رَقَبَ) في اللغة العربية للدلالة على أكثر من معنى، ومن أبرز هذه المعاني:

1 – الانتظار: كتَرقبَهُ، وارْتقبه ، أي: انتظره، والترقب: هو الانتظار، وهو كذلك تَنَظُّرُ وتَوَقُّعُ الشيءِ، والرَّقِيبُ: هو المنتظِر ([63]).

2 - الحفظ والحراسة: من رقب الشيء يَرْقُبُه، وراقَبَه مُراقبةً ورِقابًا ، أي: حرسه، والرقيب: هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، ورقيب القوم: هو الحارس الذي يشرف على مَرْقَبَةٍ ليحرسهم، فالرقيب إِذَنْ: هو الحارس الحافظ ([64]).

3 - الإِشْرَافُ والعُلُوُّ: من ارتقب المكان ، أي: أشرف عليه وعلا، والمَرْقَبُ والمَرْقَبَةُ: الموضع المُشْرِفُ الذي يرتفع عليه الرقيبُ، والجمع مراقب، وهي: ما ارتفع من الأرض ([65]).

والرقابة اصطلاحا: متابعة وفحص وتحليل الأنشطة والأعمال والتصرفات والعمليات التى تقوم بها المؤسسة؛ للتأكد من أنها تَتِمُّ وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ، وذلك باستخدامها الوسائل والأساليب الملائمة المشروعة، مع بيان المخالفات والأخطاء وتصويبها

ووضع البدائل المشروعة لها، وتقديم التقارير الى الجهات المعنيَّةِ مُتَضَمِّنَةً إبداءَ الرأي الشرعي والقرارات والتوصيات والإرشادات؛ لمراعاتها في الحاضر؛ لتحقيق الكسب الحلال ، وكذلك في المستقبل؛ بغرض التطوير إلى الأفضل ([66]).

وتختلف المصارف الإسلامية فيما بينها فى تكوين هيئة الرقابة الشرعية لديها،فيلاحظ أن بعض أنظمة المصارف تشترط أن يكون عددهم خمسة على الأكثر، وأن يكونوا من علماء الشرع وفقهاء القانون المقارن المؤمنين بفكرة المصرف الإسلامي. وحددت أنظِمَةٌ أخرى حَدًّا أدنى هو ثلاثة أعضاء وحَدًّا أقصى سبعة،وفى بعض المصارف اقتصر قانونها على مستشارٍ شرعيٍّ واحدٍ([67]).

وإذا كانت كلُّ هيئةٍ تَمْلِكُ سلطةَ الحكم على أيِّ تَصَرُّفٍ للمصرف الذي تنتمي إليه ، من حيث تَنَاسُبِهِ مع الشريعة الإسلامية أو عدم تَنَاسُبِهِ معها دون أن يراقبها أحَدٌ داخِلَ المصرف ، فإنها مع ذلك تخضع مبدئيا

---

[62]) معجم مقاييس اللغة 427/2 ، لأبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا ، المتوفى سنة 395 هـ ، تحقيق: عبد السلام محمد هارون ، نشر دار الفكر ، طبعة 1399هـ / 1979م.

[63]) القاموس المحيط ص 90,91، لمجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادى ، المتوفى سنة 817هـ ، طبعة مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة الثانية ، 1407 هـ / 1987م.

[64]) تاج العروس 274/1-276، لأبي الفيض ، محمد مرتضى الزبيدى ، الحنفى ، نزيل مصر ، المتوفى سنة 1205هـ ، طبعة دار صادر ، بيروت ، بدون تاريخ.

[65]) القاموس المحيط ص90,91، لمجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادى ، المتوفى سنة 817هـ ، طبعة مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة الثانية ، 1407 هـ / 1987م.

[66]) الأسس الفنية للرقابة الشرعية وعلاقتها بالتدقيق الشرعي في المؤسسات المالية الإسلامية ص 8، للدكتور: عبد الستار أبو غدة، حولية البركة ، العدد الرابع ، رمضان 1423هـ / نوفمبر 2002م.

[67]) من أمثلة المصارف التى نصت على تعيين خمسة مختصين، هو بنك فيصل الإسلامي المصري. أما الأنموذج الثاني فهو بنك فيصل الإسلامي السوداني، وبنك التنمية التعاوني الإسلامي السوداني، والبنوك الإسلامية فى دولة الإمارات العربية المتحدة ، لكنها حصرتها فى ثلاثة دون وجود حدود دنيا وحدود قصوى. أما النموذج الثالث فأبرز مثال له البنك الإسلامي الأردني. = للتمويل والاستثمار. والطريقة الأولى هي الأسلم والأفضل، فالفتوى الجماعية ، والرأي الجماعي أَسْلَمُ وأَدَقُّ منْ رَأْيِ الفرد، فضلا عن وجود المختصين فى الدراسات المقارنة سواء أكانوا قانونيين أم اقتصاديين وماليين يعزز من تصور المسائل لدى المختصين فى علوم الشريعة

لنوعٍ من الرقابة تمارسه عليها الهيئة العليا للرقابة الشرعية التى نصت على إنشائها المادة 16 من اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية المبرمة سنة 1977م.

وقد أُدْخِلَتْ تعديلاتٌ على هذه المادة، ففى البداية نصت على أنْ تُشَكَّلَ الهيئةُ منْ رؤساء الهيئة الشرعية لكل بنْكٍ مع حقِّ مجلسِ إدارة الاتحاد إضافةَ أيِّ شخصٍ يراه ملائما للعمل بها، ثم عُدِّلَت المادة المذكورة لِيَنُصَّ التعديلُ على أن يُعْطَى لمجلس إدارة الاتحاد حق اختيار أعضاء هذه الهيئة، على أن يكون عددهم سبعة مضافا إليهم ممثلون للهيئات التابعة لكل بنك عضو فى الاتحاد. وفي عام 1982م أعيدت هيكلة الهيئة وأصبحت تابعة لأمانة الاتحاد ومكونة من خمسة عشر عضوا ، منهم عشرة من رؤساء الهيئات التابعة للمصارف الإسلامية، وخمسة مُعَيَّنِينَ من مجلس إدارة الاتحاد.

وتتحدد اختصاصاتُ الهيئةِ العليا فى النظر فى الفتاوى والآراء الصادرة عن مختلف هيئات الرقابة الشرعية التابعة لكل مصرفٍ إسلاميٍّ عُضْوٍ فى الاتحاد؛ وذلك للتأكد من موافقتها للأحكام الشرعية، كما أنَّ لها الحق فى مراقبة مختلف عمليات هذه المصارف ، ولَفْتِ نَظَرِ مَنْ حَادَ منها عن الأسس الشرعية، ولها من أجل ذلك حق الاطلاع على قوانين ولوائح البنوك والمؤسسات المالية وعلى نماذج العقود، كما لها أيضا إصدار الفتاوى فى القضايا التى تُرْفَعُ إليها، والبَتُّ فى المشاكل البنكية والمالية التى تطرح عليها، وإبداء الرأي فى مستجدات الحياة الاقتصادية التى ترتبط بها مصالح المجتمع الإسلامي([68]).

ثانيًا: مهام هيئة الرقابة الشرعية في الأنظمة الأساسية للبنوك الإسلامية.

تتحدد مهام هيئة الرقابة الشرعية في نوعين من المهام:

النوع الأول: مهام معنوية تتمثل في اطمئنان العملاء مع البنوك الإسلامية إلى مشروعية كافة الأعمال التى تقدمها البنوك الإسلامية، وتحرص البنوك على تعيين المشهورِينَ من أهل العلم والحائزين على الثقة لدى جمهور الناس؛ لزيادة الاطمئنان لديهم.

النوع الثاني: مهام عملية متمثلة في أمور أربعة:

الأول: مهمة الإفتاء الشرعي فيما يعرضه عليها البنك من عقودٍ وأعمالٍ أوْ وَضْعِ عقودٍ أخرى أو إعادة صياغتها. وتعتبر هذه المهمة هي جوهر عمل الهيئة وأصل وجودها، وتقوم الهيئة بِنَشْرِ فتاويها تلك للجمهور.

الثاني: مهمة استشارية: إذْ تقوم بدور المستشار الشرعي للبنك قَبْلَ ممارستِه لأيِّ عملٍ.

الثالث: مهمة إدارية: إذْ يجوز لها أن تُطَالِبَ بعقدِ مجلسِ إدارة البنك إذا ارتأت ذلك ضروريا، وغالبا ما يكون الغرض بحث مسائل شرعية مع مجلس الإدارة، كما تطالب بتقديم تقارير دورية لكلٍّ من مجلس الإدارة وللجمعية العمومية؛ لتأكيد مطابقة أعمال البنك للشريعة الإسلامية لكل من الجهتين.

الرابع: مهمة رقابية: فِعْلُهَا التدقيق في كل أعمال البنك، وإعطاء التعليمات التصحيحية بالنسبة لما لا يتطابق معها وتتفاوت هذه المهمة من بنكٍ لآخر، وتختلف صلاحيات وسلطات الهيئة في هذا المجال.

بل هناك من ينكر على الهيئة قيامها بهذا الدور ويرى قَصْرَ وظيفتِهَا على مهمة الإفتاء الشرعي فيما يعرض عليها من مسائل دون الفصل فيما لم يعرض عليها.

---

[68]) البنوك الإسلامية (التجربة بين الفقه والقانون والتطبيق) ص 112 ، للدكتورة: عائشة الشرقاوي المالقي ، المركز الثقافي العربي ، بيروت ، والدار البيضاء ، الطبعة الأولى ، 2000 م.

ويُدَعِّمُ هذا الفريقُ وجهَةَ نَظَرِهِ تلك بما قامت به السلطات البريطانية حيث أغلقت الباب أمام العمل المصرفي الإسلامي ، وكان من أهم مسوغات رفضها هو الاعتراض على السلطات الواسعة الممنوحة لهيئة الرقابة الشرعية ، والتى تمنحه حق التدخل في الجوانب الفنية ، وتؤثر على القرارات المُتَّخَذَةِ في مجال التوظيف والاستثمار، ويرى أنصار هذا الرأي أن ذلك يخلق تداخلا في الاختصاصات والمهام؛ لدرجة أنَّ محافظ البنك المركزي البريطاني صرَّحَ قائلا:...فنحن نجد في البنك أشخاصا لا علاقة هم بمهمة المصارف يتدخلون في اتخاذ قرارات ذات طابع مصرفي ([69]).

ثالثًا: مُكَوِّنَاتُ الرقَابَةِ الشَّرْعِيَّةِ:

إذَنْ ، فالرِّقَابَةُ الشَّرْعِيَّةُ في المصارف الإسلامية تَتَكَوَّنُ من هيئتين، هما: **هيئة الفتوى** ، والتي تُعنى أساسًا بإصدار الفتاوى، وتقوم بالناحية النظرية. والهيئة الثانية: **هيئة التدقيق** الشرعي التي تُعنى أساسا بالناحية العملية من خلال متابعة تنفيذ فتاوى هيئة الفتوى.

ولا تَسْتَغْنِي إحْدَاهُمَا عن الأخرى لِأَسْبَابٍ عِدَّةٍ، منها:

1 - أن دور هيئات الفتوى في معظم المصارف الإسلامية لا يتعدى دور الإفتاء النظري إلى القيام بالرقابة الفعلية على أعمال المصارف، ولكن هل طبقت الفتوى كما صدرت من الهيئة ؟ وهل يُعْرَضُ على الهيئة كل ما يقوم به المصرف ؟ ؛ لذا فنحن بحاجَةٍ إلى هيئة التدقيق التي تقوم بمتابعة تنفيذ الفتاوى وعرض جميع أعمال المصرف على هيئة الفتوى.

2 - مع تَطَوُّرِ ونُمُوِّ المصارف الإسلامية وتَزَايُدِ أعمالِهَا وتَشَعُّبِ أنشطتها المصرفية والاستثمارية، أصبح من غير اليسير على هيئات الفتوى - والتي غالبا ما تكون غير متفرغة- أن تَطَّلِعَ على جميع الأعمال والنشاطات وتقوم بنفسها بمتابعة مجريات التنفيذ ومدى التزام إدارة المصرف بتوجيهاتها وقراراتها؛ لذلك كله فلا بد من ضرورة وجود هيئة التدقيق الشرعي. ومع وجود الهيئتين لا بد من وجود هيئة عليا تكون بمنزلة المحكمة العليا لجميع هيئات الفتاوى في البنوك الإسلامية([70])

رابعًا: أهمية الرقابة الشرعية:

والرقابة الشرعية ذات أهمية بالغة للمصارف الإسلامية؛ لأكثر من سبب، من أبرزها:

1 - أن الْأَسَاسَ الذي قامت عليه المصارف الإسلامية المعاصرة هو تقديم البديل الشرعي للمصارف الربوية غير المشروعة؛ ولهذا فالرقابة تُرَاقِبُ وتَرْصُدُ سَيْرَ عَمَلِ المصارف الإسلامية والتزامها وتطبيقها في معاملاتها للأحكام الشرعية.

2 - عدم الإحاطة بقواعد المعاملات الإسلامية من قِبَلِ جميع العاملين في المصارف الإسلامية.

3 - في هذا الْوَقْتِ تَعَقَّدَت الصُّوَرُ التِّجَارِيَّةُ، وانْتَشَرَتْ أَنْوَاعٌ جديدةٌ من المعاملات التجارية كبطاقات الائتمان، والحسابات بأنواعها، والتجارة الإلكترونية التي لا يوجد لها أحكامٌ في المصادر الفقهية

---

[69] الرقابة الشرعية والتحديات المعاصرة للبنوك الإسلامية ص29 ، للدكتور: عطية السيد فياض ، بحث ضمن أبحاث المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي ، الذي نظمته جامعة أم القرى ، 1426هـ/2005م.

[70] المرجع السابق ص 73.

القديمة، وإن وُجِدَت الأحكام فإن المَصْرَفِيِّينَ القائمين على النشاط المصرفي غيرُ مؤهَّلِينَ للكشف عنها بأنفسهم ([71]).

4 – العمليات المصرفية في الاستثمار والتمويل بالذات تحتاج إلى رَأْيٍ من هيئة الفتوى؛ نظرا لتميز هذه العمليات بالتغير وعدم التكرار مع كل حالة أو عملية أو مشروع يُمَوِّلُهُ المصرف، ومِنْ ثَمَّ فالعاملون في النشاط الاستثماري يجب أن يكونوا على اتِّصَالٍ مستمر مع الرقابة الشرعية؛ لأنهم دائما بحاجةٍ إلى الفتيا في نوازلَ وواقِعَاتٍ تُوَاجِهُهُمْ أثناء عملهم.

5 - وجود الرقابة الشرعية في المصرف يُعطي المصرف الصبغة الشرعية، كما يُعطي وجود الرقابة ارتياحًا لدى جمهور المتعاملين مع المصرف.

6 - ظهور كياناتٍ ماليَّةٍ واستثماريةٍ غيرِ جادَّةٍ تَنُصُّ نُظُمُهَا الأساسية وقوانينَ إنشائها على أنها تعمل وفقا لأحكام الشريعة، دون وجود رقابةٍ تَكْفُلُ التَّحَقُّقَ من ذلك.

خامسًا: أهم المشكلات في هيئات الرقابة الشرعية، وكيفية التغلب عليها.

لُوحِظَ على عملِ بعض هيئات الرقابة الشرعية عدة ملاحظات يرجع بعضها إلى الهيئة نفسها ويرجع الآخر منها إلى إدارة البنك، وكان لهذه الملاحظات أثر سلبي على مسيرة البنوك الإسلامية، فضلا عن قدرة البنوك الإسلامية على مواجهة التحديات المعاصرة للعمل المصرفي الإسلامي، كما أن لها آثارها على هيئات الرقابة الشرعية نفسها، ومن ذلك:

1- تَتَبُّعُ رُخَصِ المذاهب، وزَلَّاتِ العلماء، والأقوال المرجوحة، والحِيَلِ الفقهية، وتقليد من لا يجوز تقليده؛ لمخالفته النص أو الإجماع أو القياس الجلي:

والمراد برخص المذاهب هنا: الأخذ من كل مذهب ما هو الأهون والأيسر فيما يقع من المسائل بلا دليل، ولكن باتِّبَاعِ الهوى.

وقد ذكر الشاطبي رحمه الله جملةً من المفاسد مترتبة على تتبع رخص المذاهب، فقال رحمه الله: (وأذكر جملة مما في اتباع رخص المذاهب سوى ما تقدم ذكره في تضاعيف المسألة:كالانسلاخ من الدين بترك اتباع الدليل إلى اتباع الخلاف، وكالاستهانة بالدين إذ يصير بهذا الاتباع سيلا لا ينضبط، وكترك ما هو معلوم إلى ما ليس بمعلوم... وكانخرام قانون السياسة الشرعية بترك الانضباط إلى أمر معروف، وكإفضائه إلى القول بتلفيق المذاهب على وجهٍ يخرق إجماعهم وغير ذلك من المفاسد التى يكثر تعدادها، ولولا خوف الإطالة والخروج عن الغرض لبسطت من ذلك، ولكن فيما تقدم منه كافٍ، والحمد لله) ([72]).

والواقع أن بعض الهيئات تكتفي بمجرد وجود سَنَدٍ لقولها في كتابٍ فقهيٍّ بِغَضِّ النَّظَرِ عما إذا كان هذا القولُ مُهْدَرًا أَمْ مُعْتَبَرًا، رَجَعَ عنه صاحبه أم لم يرجع، مخالفا لما اتفقت عليه الأمة وتَلَقَّتْهُ بِالْقَبُولِ أَمْ لَا.

وهذا الصنيع يُفْقِدُ الثِّقَةَ بمشروعية المصارف الإسلامية؛ إذ يؤدِّي مثل هذا إلى اضطراب الأحكام الشرعية، فنفس الهيئة قد يُعْرَضُ عليها المَسْأَلَةُ فَتُخَرِّجُهَا عَلَى قَوْلٍ إذا كان هذا القول في مصلحة البنك، وقَدْ تُخَرِّجُهَا

---

[71] أساسيات الاقتصاديات النقدية وضعيًّا وإسلاميًّا مع الإشارة إلى الأزمة المالية العالمية ص 416، للأستاذ الدكتور: عبد الحميد الغزالي،طبعة دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة الثانية، 2009م.

[72] الموافقات 103/5، لإبراهيم بن موسى بن محمد اللخمي الغرناطي، الشهير بالشاطبي، المتوفى سنة 790هـ، تحقيق: أبي عبيدة مشهور بن حسن آل سلمان، نشر دار ابن عفان، الطبعة الأولى 1417هـ/ 1997م.

على قولٍ آخَرَ مضادٍّ للأوَّلِ إذا كان المصلحة فيه للبنك أيضا، في الوقت الذي لا يُلْتَفَتُ فيه لأصحاب المصالح الأخرى.

كما أنَّ تَعْيِينَ كُلِّ بَنْكٍ لهيئةٍ شرعيةٍ خَاصَّةٍ به، والمنقطعة العلاقة – في الأغلب – بالهيئات الشرعية للبنوك الأخرى ، يجعل الأقوال والفتاوى تتضارب ، ليس بين الأقطار المختلفة فحَسْب ، بل داخل القطر الواحد.

فكثيرًا ما نجد هيئةً شرعية لِبَنْكٍ أَفْتَتْ مثلا بجواز الإلزام بالوعد في المرابحة، وجواز تحصيل غرامة تأخير على المماطل في دفع الأقساط، وجواز التأمين التبادلي بأنواعه ، وربما وجدنا هيئاتٍ أخرى تمنع ذلك أو بعضه؛ وهذا يُؤَدِّي بِدَوْرِهِ إلى التَّشَتُّتِ والاضطراب ، خاصة على مستوى العملاء، فإذا ما تَمَّ توحيد الهيئات الشرعية أو تكوين هيئة عليا للرقابة الشرعية في كل دولةٍ لكان أجدى وأضمن من حدوث كثير من السلبيات.

ولذا استنكر بعضُ المصرفيين هذا التضارب الغير مُبَرَّرٍ؛ إذ يقول: (إننا عندما نرفع شعار تطبيق الإسلام في المعاملات المصرفية ، نكون قد ألقينا على عاتقنا التزاما بأن ننهض بمقتضيات ذلك الشعار ، وأن لا نَهِنَ ولا نَضْعُفَ، وأن لا نَرْكَنَ للتبريرات والحِيَلِ والرخص....) ([73]).

ومما ينبغي معرفته هنا: أنه ليس معنى إنكار تتبع رخص العلماء القول بإلزام الهيئات مذهبًا بعَيْنِهِ وألا تنتقل منه لغيره، أو إنكار تَغَيُّرِ الفتوى بتغير الأحوال إذا توفَّرت ضوابط التغيُّرِ المعروفة ([74])، لكنَّ المُنْكَرَ هنا اتباع الهوى وعدم وجود قواعد ضابطة وأصول للفتوى وعدم مراعاة كافة المصالح سواء أكانت مصلحة البنك أم مصلحة العميل أم مصلحة المجتمع.

2 - النظر في بيان الحكم الشرعي إلى الجزئيات دون الكليات وإلى الفروع دون المقاصد:

فَمِنَ المُهِمِّ – كما قال بعضُ المصرفيين – (أن تَبْدُو الفَوَارِقُ واضحةً ملموسةً بين ثمرة تطبيق النظام المصرفي الإسلامي وبين نتائج العمل المصرفي الربوي) ، ويظهر ذلك في التطبيق الصحيحِ للاقتصَادِ الإسلامِيِّ واسْتِلْهَامِ أهدافِهِ ومقاصدِهِ، ولا تقف البنوك الإسلامية عند الحدود الشكلية للمعاملات الإسلامية.

وكثيرًا ما لا تَفْطِنُ بعضُ هيئاتِ الرقابةِ الشرعية للمقاصد والأمور الكلية في الاقتصاد الإسلامي، ويُصْبِحُ كلُّ ما يقومُ به البنكُ الإسلاميُّ عبارة عن عمليات لا تُقَدِّمُ ولا تُؤَخِّرُ في مسيرة التنمية الاقتصادية للأُمَّة وحَلِّ مُشْكِلَاتِهَا الاقتصادية والتنموية ([75]).

3- طبيعة تكوين هذه الهيئات وتبَعِيَّتُهَا للبنك تحدُّ من قدرتها على القيام بعَمَلِهَا بالكفاءَةِ المناسبة:

فَكَثِيرٌ مِنْ هذه الهيئات تتكون من عددٍ محدودٍ من الشرعيين والمصرفيين الإسلاميِّينَ ، وقد تكتفي بعضُ المصارف الإسلامية بمُستشارٍ شَرْعِيٍّ وَاحِدٍ، وقرارات هذه الهيئات تُعَدُّ استشاريَّةً وليست مُلْزِمَةً في أغلب الحالات ([76]).

وأَحْيانًا تنحصرُ مُهِمَّةُ هذه الهيئات في إعطاء استشاراتٍ شرعيةٍ للبنك دون قِيَامِهَا بشَكْلٍ فَعَّالٍ في ضَبْطِ العَمَلِ المصرفي والتأكُّدِ مِنْ مُطَابَقَتِهِ للشريعة الإسلامية. وتعيين الهيئة الاستشارية سواءٌ كانت مُكَوَّنَةً من فردٍ واحدٍ أو عدَّةِ أفرادٍ يَتِمُّ عادةً عن طريق مجلس إدارة البنك ، الذي يُفْتَرَضُ أن تراقِبَ هذه الهيئةُ أعمالَهُ ،

---

[73]) المصارف الإسلامية(الحلم يتحقق)، مقال بموقع إسلام أون لاين بتاريخ 2001/3/18 م، للدكتور:محمد شريف بشير.

[74]) ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية ص281 للدكتور محمد سعيد البوطي ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة الرابعة ، 1402هـ/ 1982م – المدخل الفقهي العام 925/2، 926 ، للأستاذ: مصطفى أحمد الزرقاء ، مطابع ألف باء الأديب ،الطبعة التاسعة 1387هـ/ 1968م.

[75]) الرقابة الشرعية والتحديات المعاصرة للبنوك الإسلامية ص31 ، للدكتور: عطية السيد فياض ، مرجع سابق.

[76]) أساسيات الاقتصاديات النقدية وضعيًّا وإسلاميًّا ، مع الإشارة إلى الأزمة المالية العالمية ص 414، 415 ، للأستاذ الدكتور: عبد الحميد الغزالي ، مرجع سابق.

إضافةً إلى أنهم يتقاضون أجورهم من ذات المؤسسة التى يراقبونها؛ وهذا ما جعل بَعْضَ أَعْضَائِهَا تَجَاوَزَ وظيفتَهُ كمُرَاقِبٍ شرعي إلى شريكٍ فى عمليات المصرف، وربما أثَّرَ ما تقدم فى عمل الهيئة وصحة الفتاوى الصادرة منها، ومصداقيتها لدى عملاء المصرف؛ إذْ أنَّ الهيئة قد تُجْهِدُ نفسها لإصباغ المشروعية على كُلِّ أعمال المصرف، كما أن الأجور التى يَتَقَاضَوْنَهَا تُؤَدِّي إلى فتح باب التنافس بين العلماء من أجل تقديم خدماتهم لمن يدفع أكثر (77)، وقد ترتب على هذا اتِّهَامُ كثيرٍ من العلماء بأنهم علماء بنوك في مقابل علماء سلطة

وإن كنا لا نطعن في ذمة أحد ، ولكن يوضع فى الاعتبار أن الجميع بَشَرٌ يتفاوتون فى درجات الضعف والقوة، ولذا فالواجب يقتضي سد الذريعة والعمل على استقلال الهيئة الشرعية عن أي مؤثراتٍ ،سواء أكانت مالية أو إدارية، فيجب أن تنفصل عن المصارف بمعنى ألا تكون مصلحةً من مصالحها، وذلك أدعى لحَيْدَتِهَا وآمَنُ لأعضائها من القيل والقال، وآمَنُ لمحيط الفقهاء عامة من اللغط الذي يتجدد كل فترةٍ وأخرى ويُبَالَغُ فيه أكثر مما ينبغي.

وقد اقترح البعض تكوينَ هيئةٍ للرقابة خاصة ومستقلة ، كأن تكون هيئة مركزية على غرار البنك المركزي، أو أن تكون تابعة لجهةٍ رسميةٍ أخرى كوزارة الاقتصاد أو المالية أو وزارة العدل أو الأزهر الشريف، أو المجامع الفقهية ، أو دور الإفتاء ، أو إنشاء منظمة شرعية مستقلة على مستوى الأمة الإسلامية يكون لها فروعٌ في كلِّ دولةٍ ، و يُوكل إليها هذه المهمة (78).

وقد سعت بعض الدول إلى تكوين هيئة عليا للرقابة الشرعية داخلها كالإمارات والسودان، إذ تنص المادة (5) من قانون المؤسسات المالية الإسلامية رقم (6) في دولة الإمارات العربية المتحدة ، والصادر سنة 1985م على أن (يصدر مجلس الوزراء قرارا بتكوين هيأة رقابة شرعية عليا تابعة لوزارة الشئون الإسلامية والأوقاف تتألف من أعضاء مختصين في الفقه الإسلامي والقانون والبنوك؛ لتراقِبَ أعمالَ المؤسَّسَاتِ الإسلامية ، وتتأكدَ من مطابقتها لقواعد الشريعة ، وتقدم الاستشارات فيما تعرضه عليها هذه المؤسساتُ من مشاكلَ ، ويجب على هذه الأخيرة أن تلتزم بالقرارات التى تصدرها الهيئة)

ودعا مؤتمر المصارف الإسلامية في دبي الذي عقد في الفترة من 31 مايو وحتى 3 من يونيو 2009م في جلسته الختامية إلى عدة توصيات ، منها: الدعوة إلى تفعيل المادة (5) من القانون الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة رقم (6) لسنة 1985 بشأن المصارف والمؤسسات والشركات الاستثمارية الإسلامية ، والذي ينص على تشكل هيئةٍ عليا شرعية تضم عناصرَ شرعية وقانونية ومصرفية بقرار من مجلس الوزراء ، تتولى الرقابة العليا على المصارف والمؤسسات المالية والشركات الاستثمارية المالية الإسلامية؛ للتحقق من مشروعية معاملاتها وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية ، وإبداء الرأي فيما يعرض على هذه الجهات من مسائل أثناء ممارستها لنشاطها ، ويكون رأى الهيئة العليا مُلْزِمًا للجهات المذكورة (79).

وفي السودان تأسست الهيئة العليا عام 1992م بقَرَارٍ إِدَارِيٍّ من وزير المالية ، وهي هيئة مستقِلَّةٌ وحاكِمَةٌ على جميع البنوك في السودان. ولو تم تفعيل الهيئة العليا التابعة لاتحاد البنوك الإسلامية لكان أَوْلَى وأَثْمَرَ (80).

---

77) التدين المنقوص، ص 156،للأستاذ: فهمي هويدي ، مركز الأهرام للترجمة والنشر، مؤسسة الأهرام ،القاهرة 1987م.

78) أساسيات الاقتصاديات النقدية وضعيًّا وإسلاميًّا ، مع الإشارة إلى الأزمة المالية العالمية ص 419 ، للأستاذ الدكتور: عبد الحميد الغزالي ، مرجع سابق – فض الاشتباك الفقهي ، للأستاذ: فهمي هويدي ، جريدة الأهرام فى 1989/10/2 م.

79) الموقع الالكتروني للشيخ: أحمد بدلة ، في فقه المصارف الإسلامية ، بتاريخ 6/6/ 2009م.

80) الرقابة الشرعية والتحديات المعاصرة للبنوك الإسلامية ص33 ، للدكتور: عطية السيد فياض ، مرجع سابق.

4- ضعف التقارير الرقابية المقدمة من هيئات الرقابة الشرعية:

تقدم هيئات الرقابة الشرعية تقارير دورية لكل من مجلس الإدارة وللجمعية العمومية، وقد لُوحِظَ على كثيرٍ من التقارير أنها مجملةٌ ومتشابهةٌ على مدار السنين ، وفحواها أن جميع أعمال البنك مطابقة للشريعة الإسلامية، في الوقت الذي يسجل المراقبون للأعمال المصرفية الإسلامية كثيرا من التجاوزات الشرعية في كثير من البنوك الإسلامية في المرابحات وفي التورق والمضاربات وغير ذلك.

فكثيرا ما نجد في التقارير المقدمة إلى الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة أن جميع أعمال البنك مطابقة للشريعة الإسلامية بصورة إجمالية دون تفصيل وتدقيق.

وقد يرجع مثل هذا الضعف المرصود إلى عدم تَفَرُّغِ كثيرٍ من أعضاء هيئات الرقابة الشرعية للمراقبة والتدقيق في أعمال البنك،أو لعدم تمكين البنك إيَّاهُمْ من ممارسة أعمالهم على الوجه المطلوب، وربما غير ذلك.

لكن يُسَجَّلُ لهيئات الرقابة الشرعية تقديمَ الأبحاث الفقهية والاقتصادية والمالية، وتدوين ونشر الفتاوى العديدة في المجالات المذكورة، وإن كنا نأمل أن يكون لهذه الهيئات دورٌ في نشر الثقافة الفقهية لعموم المتعاملين مع البنوك الإسلامية، والعمل على تقنين أعمال المصارف الإسلامية ([81]).

الخاتمة

وتتضمن أهم النتائج والتوصيات

أولا: أهم النتائج:

1- الحوكمة: نمط من أنماط الرقابة الإدارية أو الرقابة الذاتية التي تطبقها الشركات عموماً سواءً أكانت تلك الشركات مصارف أو مؤسسات مالية أو شركات عقارية أو غيرها ، وهي نمط إداري لابد أن يطبع الإدارة كلها من أصغر موظف في الهرم الإداري إلى المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة. وهي تسعى إلى تحقيق حماية أفضل لمصالح منسوبي الشركة وحملة أسهمها من خلال إحداث التوازن المطلوب بين تلك المصالح بما يحقق قدراً مناسباً من الموضوعية والشفافية.

2- الحسبة أصلٌ شرعي قديم ، وهو بديلٌ عن مفهوم الحوكمة. ومؤسسة الحسبة من أهم مؤسسات الاقتصاد الإسلامي التي تنبثق عن تطبيق المذهبية الاقتصادية للمنهج التنموي الإسلامي وتجسيد منظومته المؤسسية في واقع الحياة الإنسانية، و تنبع أهميتها من كونها الوسيلة الفعالة لرفع مستويات الأداء التي تتطلبها عمليات التغيير الجذري والإصلاح الشامل لتحقيق أهداف التنمية و تجسيد أولوياتها وربط حركية النشاط الاقتصادي والاجتماعي بالضوابط الشرعية و الأخلاقية والعقائدية الإسلامية بصورة تساعد على أسلمة الحياة الاقتصادية والارتقاء بمستويات الأداء الاقتصادي لتجاوز أوضاع التخلف الحالية وأشكال الفساد المرتبطة بها

3- الحوكمة تدخل تحت عموم النصوص الآمرة بالمعروف والناهية عن المنكر ، وإتقان العمل والإحسان فيه،وكذلك فإنَّ الحوكمة تتفق مع ما جاءت به المقاصد العامة للشريعة الإسلامية.

---

[81]) المرجع السابق ص 34.

4- مبادئ الحوكمة يمكن استخراجها من عموم المبادئ الشرعية الحاكمة للمعاملات المالية ،كمبدإ المسؤولية والمساءلة والشفافية والعدالة ، وتتميز هذه المبادئ وخاصة المسؤولية الأخلاقية بأنَّ فيها مراقبة العبد لنفسه ، وتحقيق الوازع الديني الذي يوفِّرُ المراقبة الذاتية.

5- الرقابة الشرعية ذات أهمية بالغة للمصارف الإسلامية؛ لأكثر من سبب، من أبرزها: أن الْأَسَاسَ الذي قامت عليه المصارف الإسلامية المعاصرة هو تقديم البديل الشرعي للمصارف الربوية غير المشروعة؛ ولهذا فالرقابة تُرَاقِبُ وتَرْصُدُ سَيْرَ عَمَلِ المصارف الإسلامية والتزامها وتطبيقها في معاملاتها للأحكام الشرعية. وكذلك فإنَّ تَعَقُّد الصُّوَر التِّجَارِيَّة، وانتشار أَنْوَاعٍ جديدةٍ من المعاملات التجارية التي لا يوجد لها أحكامٌ في المصادر الفقهية القديمة؛ يُبْرِزُ أهمية الرقابة الشرعية.

ثانيًا: أهم التوصيات:

1- العمل على زيادة فاعلية هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية حتى تتمكن من تنزيل الأخلاق الإسلامية في الفضاء الاقتصادي لتكون حصناً للإنسانية ضد الرذيلة والمنكر والفساد والانحراف.

2- إحياء نظام الحسبة في الشركات وغيرها باعتبارها بديلاً لنظام الحوكمة ، و تأسيس وحدات تفتيش تطلع بمهام الرقابة الشرعية بجانب الرقابة المالية والادارية.

3- تُشَكيلُ لجنة مركزية للمراقَبَةِ على الأموال المودَعَة في البنوك ، تكون وظيفتُهَا عدم استقبال الأموال من المواطِنِين إلا بَعْدَ وجود المشاريع القابلَة لاستثمارِ تلك الأموال، ويكُونُ هناك ميثاقُ شَرَفٍ تعاوُنِيٍّ بين البنوك، بحَيْثُ إذا لم يكن لدى البنك المُتَوَجِّه إليه العميلُ مشاريعَ في حاجةٍ إلى التزود بالمال، فإنه حينئذٍ يُوَجِّهُ المودِعِينَ إلى البنوك الأخرى التي لديها مشاريع في أَمَسِّ الحاجةِ إلى أموالِ المودِعِينَ.

ويا حبَّذَا لو وُضِعَ برنامجٌ حكوميٌّ على الإنترنت يتم من خلاله معرفة البنوك التي تحتاج إلى التزود بأموالِ العملاء.

4- يَجِبُ وبكُلِّ حزْمٍ المراجعة التامَّة لكُلِّ أنشطة سوق الأوراق المالية ، والمراقَبَة الصارمة مِنْ قِبَلِ أجهزة الدولة لأنشطة هذه الأسواق؛ لمعرفة مدى مطابقة ما تُعْلِنُهُ من أسهم ومكاسب على أرض الواقع ، وتَجَنُّبِ الفقاعات والأسهم الوهمية، وإلاَّ فَلْتُغْلَقُ هذه البورصات التي أضْحَتْ تشبه صالات القمار.

5- أوصي بتشكيل هيئاتٍ رقابيَّةٍ شرعيةٍ مستقلَّةٍ تمامًا عن البنوك؛ حتى لا تميلَ أو تُتَّهَمَ بالميل بفتَاوِيهَا المشبوهة ، وخاصَّة إذا كانت تتقاضى رواتبها مباشرةً من البنك ، وكانت إدارةُ البنك هي التي بيدِهَا صلاحيةُ توْلِيَةِ أو عزلِ أحدٍ من أفراد هذه الهيئة.

6- أوصي بإنشاء معهدٍ عالٍ للبنوك الإسلامية على غرار المعهد العالي للقضاء المعمول به في المملكة العربية السعودية ، أو إنشاء بكالوريوس في الشريعة والمحاسبة المالية على غرار بكالوريوس الشريعة والقانون المعمول به في جامعة الأزهر؛ وذلك حتى يتم تدريب موظفي البنوك وتَخَرُّجِهِمْ من هذه المؤسسات التعليمية قبل الالتحاق بالعمل بالبنوك الإسلامية؛ منعًا للشوائب الربوية الموجودة في البنوك الإسلامية؛ بسبَبِ الجهل من بعض الموظفين بهذه البنوك.

والله ولي التوفيق

الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ودور هيئات الرقابة الشرعية في تعزيزها

إعداد

د. عاطف محمد أبو هربيد

المحاضر في الجامعة الإسلامية – غزة - كلية الشريعة والقانون

وعضو الهيئة الشرعية لشركة الملتزم

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وقدوة المربين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه، ومن سار على هديهم إلى يوم الدين، وبعد:

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية أصبح مثاراً للبحث والنقاش، خاصة بعد الأزمات المالية التي عصفت بالعديد من المؤسسات المالية، ولما وجد مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا أنه من الأفضل أن يكون لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية معياراً مستقلاً يأخذ في اعتباره ما صدر من معايير دولية، ويضيف إليها ما يتناسب مع التزامها بتطبيق أحكام الشريعة الاسلامية والإفصاح عن هذا الالتزام.

فيأتي هذا البحث ليسلط الضوء على هذا الموضوع، لتحديد أبعاده الشرعية في جانب مهم من جوانبه، يرتبط بهيئات الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الوقوف على حقيقة الحوكمة ومبادئها، وبيان التأصيل الشرعي للحوكمة، والأهمية التي تتميز بها، ودور هيئات الرقابة الشرعية في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات المالية الإسلامية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. الوقوف على حقيقة الحوكمة ومبادئها.
2. التأصيل الشرعي للحوكمة، وبيان أهميتها.
3. التعريف بهيئات الرقابة الشرعية، وطبيعة عملها، وشروط أعضائها.
4. الوقوف على قواعد تشكيل هيئات الرقابة الشرعية، وتحديد دورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية.

منهج البحث وخطته:

يقوم البحث على المنهج التحليلي الاستنباطي من خلال النصوص الشرعية من القرآن والسنة وأقوال العلماء، والمعلومات الإجرائية والتنظيمية ذات العلاقة، وقد تم إعداد خطة البحث بعد المقدمة السابقة كما يلي:

المبحث الأول: حقيقة الحوكمة ومبادئها.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة.

المبحث الثاني: التأصيل الشرعي للحوكمة، وأهميتها.

المطلب الأول: التأصيل الشرعي للحوكمة.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة.

المبحث الثالث: هيئة الرقابة الشرعية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسة الإسلامية.

المطلب الأول: تعريف هيئة الرقابة الشرعية.

المطلب الثاني: شروط أعضاء هيئة الرقابة الشرعية.

المطلب الثالث: قواعد تشكيل هيئة الرقابة الشرعية.

المطلب الرابع: دور هيئة الرقابة الشرعية في تعزيز الحوكمة في المؤسسة الإسلامية.

الخاتمة: وتتضمن أهم النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: حقيقة الحوكمة ومبادئها

المطلب الأول: تعريف الحوكمة:

أولاً: في اللغة:

الحوكمة مشتقة من الفعل حكم يحكم حكماً وحكمة، ويقال: شخص حكيم: أي صار حكيماً، وهو أن تصدر عنه أفعاله وأقواله عن روية ورأي سديد[1]، وحكم الشيء وأحكمه: أي منعه من الفساد، وتقول العرب: حكم اليتيم كما تحكم ولدك: أي امنعه من الفساد وأصلحه كما تصلح ولدك، وكما تمنعه من الفساد، وأحكم الشيء: إذا أتقنه[2].

ثانياً: في الاصطلاح:

يُعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية، وربما بدأ استعماله مع أوائل القرن الحادي والعشرين، وكان البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ممن ساهم في بروز هذا المصطلح على المستوى الدولي، ثم انتقل استعماله على مستوى المؤسسات والشركات والمنشآت[3].

إن من يتتبع تعريفات الخبراء للحوكمة يكاد لا يجد تعريفاً موحداً لها؛ لأن كل واحد من الباحثين عرف الحوكمة بحسب توجهاته، وربما يرجع ذلك أيضاً إلى تداخل العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية[4]؛ ولتأكيد ذلك إليك بعضاً من هذه التعريفات:

الحوكمة هي: "مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى"[5].

وورد في النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي المصري أن الحوكمة هي: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"[6].

وعرّف بورقبة الحوكمة بأنها: "الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة وعملاء وموردين، وتتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية في إطار تحديد استراتيجية التوجه العام لإدارة المنشأة"[7].

مما سبق يمكن القول إنه بالرغم من تعدد تعريفات الخبراء للحوكمة إلا أنها تتفق فيما بينها على أن الحوكمة تتعلق بضبط وتنظيم العلاقات بين مكونات المؤسسة من أجل الوصول إلى المستوى الأفضل في

---

(1) عمر وآخرون: معجم اللغة العربية المعاصرة 537/1.

(2) ابن منظور: لسان العرب 143/12.

(3) بورقبة: حوكمة المصارف الإسلامية ص2-3.

(4) سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ص18؛ وهبة: حوكمة المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية مقال منشور في مجلة المستثمرون على الشبكة العنكبوتية على الرابط:

http://mosgcc.com/mos/magazine/article.php?storyid=657

(5) مركز المشروعات الدولية الخاصةCIPE: دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر ص1.

(6) البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

(7) بورقبة: حوكمة المصارف الإسلامية ص4.

نجاعة الأداء وتحقيق التوازن بين مصالح الإدارة والمساهمين فيها، فيفهم من ذلك أن الحوكمة عبارة عن نظام يضبط إدارة المؤسسة وتسيير أعمالها مراعياً مصالح جميع مكونات المؤسسة.

وربما كان تعريف الدكتور محمد عبد الحليم عمر للحوكمة هو ما يراه الباحث تعريفاً يعكس المقصود منه حيث عرّفها بأنها: "**القواعد والاجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين ملاك الشركة وإدارتها وأصحاب المصالح فيها من أجل تحقيق كفاءة الأداء والفعالية وحفظ حقوق كل منهم وتمكينهم من الرقابة وتقييم الأداء**"(8).

وبخصوص الحوكمة من منظور إسلامي يشير الدكتور محسن الخضيري إلى أن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية وهو يقوم على أسس ومبادئ شرعية تضع له ضوابط وقيود تنظم علاقة الجهة الإدارية والعاملين معه، سواء علاقاتهم مع بعضهم البعض، أو مع من يحيط بهم في دائرة المجتمع الأوسع(9).

وعليه فيمكن تعريف حوكمة المؤسسة المالية من منظور إسلامي بأنها: **مجموع مبادئ الشريعة الإسلامية التي تضبط وتنظم العلاقات بين المساهمين وبين إدارة المؤسسة بما يحقق كفاءة الأداء، وحفظ الحقوق، وتسمح للمساهمين بالرقابة وتقييم الأداء.**

أما حوكمة هيئة الرقابة الشرعية فمعناها: "**النظم التي تبين علاقة الهيئة الشرعية بالمؤسسة المالية (مجلس الإدارة، الهيئة العمومية للمؤسسة، والإدارة التنفيذية لها) من حيث أسس التعيين وضبط الفتوى ومدى التزام المؤسسة بالفتوى التي تصدرها الهيئة ومسؤولية الهيئة الشرعية عن سلامة تطبيق المؤسسة للفتوى والإجراءات اللازمة لسلامة التطبيق**"(10).

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة:

كان للاهتمام المتزايد بالحوكمة الأثر الكبير في قيام العديد من المؤسسات والمنظمات الاقتصادية الدولية بإصدار ووضع المعايير والمبادئ المحددة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية وغيرها، وإليك بيان ذلك:

أولاً: مبادئ ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999م مجموعة من المبادئ والمعايير لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ثم أصدرت تعديلاً لها في عام 2004، وتناولت المعايير والمبادئ الآتية:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين:

فينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وتشمل: تأمين أساليب تسجيل الملكية، ونقل أو تحويل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب

(8) عمر: الجوانب المحاسبية للحوكمة ص3.

(9) الخضيري: الإدارة في الإسلام ص145.

(10) السرطاوي: حوكمة هيئات الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية ص2.

وبصفة منتظمة، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على حصص من أرباح الشركة، والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمؤسسين.

3- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وأن تتاح لجميع المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح (البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء) كما يرسيها القانون وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وآليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

5- الإفصاح والشفافية:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح.

6- مسئوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين، فتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية[11].

ثانياً: مبادئ ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية(Basel Committee):

وضعت لجنة بازل في العام 2006 مجموعة من الإرشادات والمبادئ الخاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على المبادئ التالية:

المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للقيام بوظائفهم، ولديهم فهم واضح لدورهم بالنسبة لحوكمة الشركات، وقادرين على القيام بحكم سليم بخصوص المصرف.

---

(11) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OECD Principles and annotations on Corporate Governance
Arabic translation، نشرة منشورة على موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الشبكة العنكبوتية على الرابط:
http://www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm

المبدأ الثاني:

على مجلس الإدارة اعتماد ومراقبة الأهداف الاستراتيجية للمصرف والقيم المؤسسية التي يتعامل بها داخل المؤسسة المصرفية.

المبدأ الثالث:

على مجلس الإدارة وضع والتأكيد على خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة عبر المؤسسة.

المبدأ الرابع:

على مجلس الإدارة أن يضمن توفير إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا ومنسجم مع سياسة مجلس الإدارة.

المبدأ الخامس:

على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من مسؤول الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

المبدأ السادس:

على مجلس الإدارة ضمان أن سياسات وممارسات المكافآت منسجمة مع الثقافة المؤسسية للمصرف، ومع الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى، ومع بيئته الإشرافية.

المبدأ السابع:

يجب أن تتم إدارة المصرف بطريقة شفافة.

المبدأ الثامن:

يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي للمصرف، بما في ذلك عمل المصرف في دول أخرى، أو من خلال التأكد من عدم إعاقة الهيكل لمتطلبات الشفافية (أي معرفة الهيكل الخاص بالمصرف)[12].

ثالثاً: المبادئ الإرشادية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الاسلامية بماليزيا:

المبدأ الأول:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطاراً لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح.

ويقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من: (مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، الإدارة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين)

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دولياً مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي، كذلك يجب أن تلتزم بالتعاميم / التوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الاسلامية ومبادئها.

(12) سلطة النقد الفلسطينية: دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ص 47.

المبدأ الثاني:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليًا – وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية.

يجب على مجلس إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين حائزين على خبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم المالية والمستندات المالية. وعلى لجنة المراجعة الاتصال والتنسيق مع هيئة الرقابة الشرعية ولجنة ضوابط الإدارة للتأكد من المعلومات عن التزام مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

المبدأ الثالث:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها.

فيجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية باعتبارها مضارباً أن تتحمل مسؤولية استئمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بموجب عقد المضاربة، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت الملائم.

المبدأ الرابع:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية اعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (آخذين في الحسبان التميز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيدة والمطلقة) بالإضافة الى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

المبدأ الخامس:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشريعة من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى ولمراقبة الالتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها.

ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة.

كما يجب مواصلة إصدار وتشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاوى الشرعية حيث أن هذا القطاع خصوصا والأمة عموماً يستفيدان من الفهم المشترك والتعاون بين علماء الشريعة.

المبدأ السادس:

يجب على مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسة. ويجب على المؤسسة أن تتيح اطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ.

ويتطلب ذلك أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.

المبدأ السابع:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب.

ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الارباح وتوزيع الموجودات واستراتيجية الاستثمار وآليات دعم العوائد.

كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الارباح قبل فتح حساب الاستثمار والاعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة[13].

المبحث الثاني: التأصيل الشرعي للحوكمة، وأهميتها.

المطلب الأول: التأصيل الشرعي للحوكمة:

إن من يستقرئ مبادئ الحوكمة سواء تلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أو عن لجنة بازل أو عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية يجد أن الحوكمة تقوم على أسس معينة، يكاد يجمع الباحثون على أنها أربعة أسس وهي: العدالة، والمسؤولية والمحاسبة والشفافية[14]، وهذه المبادئ قد أقرتها الشريعة الإسلامية، ولم تقدمها على أنها نصوص جامدة بل جعلت روح الإخلاص ومعاني الإيمان ومراقبة الله تعالى تسري فيها؛ فتدفع من يلتزم بها إلى التفاني والمبادرة والأمانة وإتقان العمل، والحفاظ على حقوق الآخرين، وإليك بيان ذلك:

أولاً: إتقان العمل:

يُعتبر اتقان العمل مما دعت له الشريعة الإسلامية، ويظهر ذلك جلياً من خلال النصوص التالية:

أ. **من القرآن الكريم:**

1- قوله ﷻ: ﴿ **لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا مِنْهُمْ وَاتَّقَوْا أَجْرٌ عَظِيمٌ**﴾[15].

وجه الدلالة: الإحسان بمعنى اتقان العمل على أكمل وجه[16].

2- قوله ﷻ: ﴿**الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا**﴾[17].

وجه الدلالة: معنى قوله (أحسن عملا): أي أخلصه وأصوبه[18].

---

(13) مجلس الخدمات المالية الاسلامية: المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية اسلامية، إصدار ديسمبر 2006، ص6 وما بعدها.

(14) حوكمة المؤسسات الإسلامية... هل طبقت؟ مقال منشور على موقع رقابة للاستشارات المالية الإسلامية على الشبكة العنكبوتية على الرابط: http://www.raqaba.co.uk/search/node/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9

(15) سورة آل عمران: الآية (172).

(16) الزحيلي: التفسير المنير 160/4.

(17) سورة الملك: الآية (2).

ب. من السنة:

1- قوله ﷺ: "**إن الله يحبُّ من أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه**"[19].

وجه الدلالة: الحديث يدعو المسلم إلى أن يتقن العمل أي يحكمه بأن يعمل بما علمه الله ﷻ عمل إتقان وإحسان بقصد نفع خلق الله[20].

2- قوله ﷺ: "...**إن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك**"[21].

وجه الدلالة: عبادة الإنسان لله كأنه يراه دليل على الإخلاص لله ﷻ وعلي إتقان العمل[22].

يُفهم مما سبق أن ما يقوم به المرؤ من عمل إما لنفسه أو كلف بعمله لغيره بعقد أبرمه معه فالواجب الإتقان فيه وأن يضع فيه كل معرفته وخبرته.

ثانياً: الوفاء بالعقود:

إن الوفاء بالعقود والقيام بالتزاماتها المترتبة عليها هو من الأمور الواجبة في الإسلام وإليك دليل ذلك:

أ. من القرآن:

1- قوله ﷻ: ﴿**يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ**﴾[23].

وجه الدلالة: الآية نص في أمر من الله ﷻ لعباده بالوفاء بكل عقد أذن فيه[24].

2- قوله ﷻ: ﴿**وَأَوْفُواْ بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً**﴾[25].

وجه الدلالة: إن الأمر بالوفاء بالعهود والعقود الوارد في الآية دليل على تعظيم ذلك الأمر[26].

ب. من السنة:

1- قوله ﷺ: "**لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له**"[27].

وجه الدلالة: في الحديث وعيد لمن غدر بالعهد ولم يف به؛ لينزجر ويقلع عن الغدر[28].

2- قوله ﷺ لمعاذ: "**أوصيك بتقوى الله، وصدق الحديث، ووفاء العهد، وبذل السلام**"[29].

---

(18) النسفي: مدارك التنزيل وحقائق التأويل 510/3.

(19) أخرجه أبو يعلى الموصلي في مسنده من مسند عائشة، حديث رقم (4386)، 349/7؛ والهيثمي في المقصد العلي في زوائد أبي يعلى الموصلي، كتاب الإجارة، باب إتقان العمل، حديث رقم (692)، 304/2، وقال عنه الألباني: حسن.

(20) المناوي: فيض القدير شرح الجامع الصغير، 286/2

(21) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الإيمان، باب سؤال جبريل النبي ﷺ عن الإيمان، حديث رقم (50)، 19/1؛ ومسلم في صحيحه، كتاب الإيمان، باب الإيمان ما هو وبيان خصاله، حديث رقم (9)، 39/1.

(22) ابن العثيمين: شرح رياض الصالحين 480/1.

(23) سورة المائدة: الآية (1).

(24) الطبري: جامع البيان 11/8.

(25) سورة الإسراء: الآية (34).

(26) أبو جعفر: ملاك التأويل 365/2.

(27) أخرجه ابن حبان في صحيحه، باب فرض الإيمان، حديث رقم (194)، 422/1، وقال عنه الألباني: صحيح، وعلّق الأرنؤوط بقوله: إسناده حسن الشواهد.

(28) القاري: مرقاة المفاتيح 109/1.

(29) الخرائطي: اعتلال القلوب، باب ذكر الوفاء بالعهد والمحافظة على الود، حديث رقم (393)، 188/1.

يُفهم من النصوص السابقة أن كل ما ينظم العلاقة بين الأطراف المكونة للمؤسسة من عقود والتزامات هي واجبة الوفاء.

ثالثاً: العدل وعدم أكل أموال الناس بالباطل:

إن قيم العدل وعدم الظلم من أعظم القيم والأسس في الإسلام، والعدل مطلوب في كل مجالات الحياة، ومنها العقود الشرعية، ودليل ذلك ما يلي:

1- قوله ﷻ: ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ**﴾[30].

وجه الدلالة: القيام بالقسط أي بالعدل، والشهادة لله أي بالحق، وشهادة الإنسان هي إقرار بالحق الذي عليه لخصمه أو شهادة بحق غيره على آخر[31].

2- قوله ﷻ: ﴿**...وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُواْ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى وَبِعَهْدِ اللّهِ أَوْفُواْ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ**﴾[32].

وجه الدلالة: الآية دليل على وجوب القيام بقول الحق، لا يحابي أحداً، فلا يكتمه ولا يمنعه أحداً[33]، وفيها دليل على الوفاء بالعهد.

3- قوله ﷻ: ﴿**...وَلا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلاَّ تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى**﴾[34].

وجه الدلالة: أي: لا يحملنكم بغض قوم على ترك العدل، اعدلوا: في الولي والعدو[35].

رابعاً: الشفافية (الأمانة والصدق):

إن النصوص الدالة على وجوب الأمانة، وعلى وجوب الصدق كثيرة منها ما يلي:

أ. من القرآن:

1- قوله ﷻ: ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا**﴾[36].

وجه الدلالة: إن في الآية أمراً من الله ﷻ بإداء الأمانات إلى أهلها وهي الأمانات فيما بين الشخص وبين الناس في المال وغيره[37].

2- قوله ﷻ: ﴿**يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ**﴾[38].

وجه الدلالة: النص القرآني ينهى عن خيانة الأمانة، وهو على العموم في كل أمانة فيجب أن تؤدى ولا تخان[39].

---

(30) سورة النساء: الآية (135).

(31) الماوردي: النكت والعيون 535/1.

(32) سورة الأنعام: الآية (152).

(33) الشافعي: تفسير الشافعي 842/2.

(34) سورة المائدة: الآية (8).

(35) الواحدي: التفسير الوسيط 165/2.

(36) سورة النساء: الآية (58).

(37) ابن أبي حاتم: تفسير القرآن العظيم 985/3.

(38) سورة الأنفال: الآية (27).

(39) الماوردي: النكت والعيون 311/2.

ب. من السنة:

قوله ﷺ: "**أد الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تخن من خانك**"[40].

خامساً: المسؤولية والمحاسبة:

لاشك أن المسلم المكلف يملك أهلية أداء كاملة فهو في موضع تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالحقوق تجاه الآخرين، ومن هذه الحقوق ما ثبت بطريق الالتزامات التعاقدية تجاه العاقد الآخر، وهذه المسؤولية وهذه المحاسبة ليست دنيوية أمام صاحب الحق فقط أو أمام قاضي الدنيا، بل هي مسؤولية أخروية أيضاً أمام قاضي الآخرة ﷻ، وهذا ما تؤكده النصوص التالية:

1- قوله ﷻ: ﴿**وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا**﴾[41].

وجه الدلالة: أي عمله خيره وشره معه لا يفارقه حتّى يحاسب به[42].

2- وقوله ﷻ: ﴿**يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعاً فَيُنَبِّئُهُمْ بِما عَمِلُوا أَحْصاهُ اللَّهُ وَنَسُوهُ وَاللَّهُ**﴾[43].

وجه الدلالة: الآية دليل على المسؤولية والمحاسبة؛ لأن الله ﷻ أحاط بما عملوا عدداً ولم يفته شيء، بينما هم نَسُوهُ لأنهم تهاونوا به حين ارتكبوه لم يبالوا به، فيحاسبهم ويوبخهم[44].

3- قوله ﷺ: "**كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته**"[45].

وجه الدلالة: فكل مؤتمن ملتزم بصلاح ما قام عليه، وكل ما كان تحت نظره شيء فهو مطالب بالعدل فيه والقيام بمصالحه[46].

من خلال التأصيل السابق يمكن القول بأن مبادئ الحوكمة كأسس لضبط العلاقة بين أطراف المؤسسة المالية، والقائمة على العدل والأمانة وحفظ الحقوق والأموال، والشفافية، والمسؤولية وغيرها، هي قيم إسلامية ومبادئ وسلوكيات ينادي بها الإسلام، بل ويمزجها بالوازع الديني الذي يستشعر به الفرد مراقبة الله ﷻ فتدفعه للوفاء، وتردعه عن المعاصي.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة:

يمكن القول بأن المناداة بتطبيق الحوكمة لم يأت من فراغ، بل سبقها أزمات مالية؛ مما دفع العالم لأن ينظر إلى الحوكمة نظرة جديدة أكسبتها أهمية كبيرة في فترة غابت فيها المراقبة والشفافية، وانتشر الفساد، وانعدمت الثقة.

---

(40) أخرجه أبو داود في سننه، كتاب البيوع، باب في الرجل يأخذ حقه من تحت يده، حديث رقم (3534)، 290/3، وقال عنه الألباني: صحيح.

(41) سورة الأنفال: الآية (13).

(42) الثعلبي: الكشف والبيان عن تفسير القرآن 88/6.

(43) سورة المجادلة: الآية (6).

(44) الزمخشري: الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل 489/4.

(45) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، حديث رقم (893)، 5/2؛ ومسلم في صحيحه، كتاب الإمارة، باب فضيلة الإمام العادل، حديث رقم (1829)، 1459/3.

(46) النووي: شرح النووي على مسلم، باب فضيلة الإمام العادل، 12/ 213.

وإذا طبقت الحوكمة بمبادئها في المؤسسات المختلفة العامة والخاصة المالية وغير المالية تأكدت أهميتها في النقاط التالية:

1- خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.
2- تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية والعدالة؛ مما يؤدي إلى تحقيق الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح، مع مراعاة مصالح العمل والعمال.
3- مكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.
4- حوكمة الشركات الجيدة تساعد الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمارات وجذب رؤوس الأموال سواء الأجنبية أم المحلية.
5- تساعد الحوكمة في الحد من هروب رؤوس الأموال.
6- حوكمة الشركات تساعد على ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل.
7- تعزيز الثقة ومكافحة الفساد الذي يمثل أحد أهم إعاقة للنمو(47).

المبحث الثالث: هيئة الرقابة الشرعية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسة الإسلامية.

المطلب الأول: تعريف هيئة الرقابة الشرعية:

قبل الشروع في بيان معنى هيئة الرقابة الشرعية لابد من الإشارة إلى أن الجهة التي تقوم بضبط أعمال المؤسسة المالية من الناحية الشرعية قد اختلف عدد من الباحثين في تسميتها، فتارة اطلقوا عليها اسم: الهيئة الشرعية، وأحياناً سموها: الرقابة الشرعية، وأخرى: إدارة الفتوى، وقد انعكس ذلك على تعريف الرقابة الشرعية ومضمونها، ومن المستحسن قبل تعريف هيئة الرقابة الشرعية الوقوف على تعريف الرقابة الشرعية، وذلك كما يلي:

1- تعريف الرقابة الشرعية:

عُرّف الدكتور أحمد بن حميد الرقابة الشرعية بأنها: "**بيانُ الحكم الشرعي لمعاملات المصرف والإشرافُ على التزام المصرف به**"(48).

أما هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في عرّفت الرقابة الشرعية في معيار الضبط الصادر عنها بأنها: "**عبارة عن فحص مدى التزام المؤسسة بالشريعة في جميع أنشطتها ويشمل ذلك: فحص العقود، والاتفاقيات، والسياسات، والمنتجات، والمعاملات، وعقود التأسيس، والنظم الأساسية، والقوائم المالية، والتقارير وبخاصة تقارير المراجعة الداخلية وتقارير عمليات التفتيش التي يقوم بها البنك المركزي والتعاميم**"(49).

---

(47) يوسف: محددات الحوكمة ومعاييرها ص15؛ بورقبة: الحوكمة في المصارف الإسلامية ص18.

(48) حميد: دور الرقابة الشرعية في ضبط أعمال البنوك الإسلامية ص 3.

(49) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط ص 4.

وكما يلاحظ القارئ أن التعريف الأول للرقابة الشرعية تناول جانبين: الأول نظري وهو الإفتاء وبيان الحكم الشرعي، والثاني إشرافي للتحقق من أن التزام المؤسسة المالية بالشريعة الإسلامية جاء وفق ما تم الإفتاء به.

أما تعريف هيئة المحاسبة والمراجعة للرقابة الشرعية فتناول فقط عملية التأكد من مدى التزام المؤسسة بالشريعة الإسلامية في أنشطتها.

وربما هذا الاختلاف كما تم التوضيح سابقاً يعود إلى أن الإفتاء وبيان الحكم الشرعي تقوم به هيئة شرعية غير تلك التي تباشر عملية التأكد والتحقق من الالتزام بالشريعة وإن كانت الأخيرة مكملة للأولى.

ويرى الباحث أن الرقابة الشرعية ينبغي ألا تنحصر في بيان الحكم الشرعي وإصدار الفتوى فقط، بل لابد من أن تتوسع لتشمل التحقق من سلامة تطبيقها.

2- **تعريف هيئة الرقابة الشرعية:**

بالنظر إلى عدم اقتصار الرقابة على الفتوى فقط بل توسعت فشملت التحقق من الالتزام بها عرّفت هيئة الرقابة الشرعية بأنها: "**مجموعةٌ من المتخصصين لبيان الحكم الشرعي في معاملات المصرف، والإشرافِ على التزام المصرف به**"[50].

وذات المضمون جاءت به هيئة المحاسبة والمراجعة حيث عرّفتها بأنها: "**جهاز مستقل من الفقهاء المتخصصين في فقه المعاملات، ويجوز أن يكون أحد الأعضاء من غير الفقهاء على أن يكون من المتخصصين في مجال المؤسسات المالية الإسلامية وله إلمام بفقه المعاملات، ويعهد لهيئة الرقابة الشرعية توجيه نشاطات المؤسسة ومراقبتها للتأكد من التزامها بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وتكون فتاويها وقراراتها ملزمة للمؤسسة**"[51].

المطلب الثاني: شروط أعضاء هيئة الرقابة الشرعية:

وفقا لما جاء في تعريف هيئة الرقابة الشرعية ومهمتها المتمثلة في بيان الحكم الشرعي، والتأكد من التزام المؤسسة به كان لابد من توفر عدة شروط في أعضائها لتحقيق الأهداف السابقة، وقد أشارت إلى أغلبها هيئة المحاسبة والمراجعة، ومن هذه الشروط ما يلي:

1- يُشترط في عضو هيئة الرقابة الشرعية ما يُشترط في المفتي ومن أهمها:

- التكليف: أن يكون مسلماً بالغاً عاقلاً.
- العدالة: بألا يرتكب الكبيرة ولا يصر على الصغيرة، أي متنزهاً من أسباب الفسق ومسقطات المروءة.
- أن يكون فقيه النفس، سليم الذهن، رصين الفكر، صحيح التصرف والاستنباط يقظًا[52].

2- أن تكون له ملكة فقهية، وقدرة على الاجتهاد[53] ولو جزئياً؛ وذلك بأن يكون مؤهلاً شرعياً بحيث يحمل على الأقل درجة الماجستير أو الدكتوراه في الشريعة الإسلامية، ومتعمقاً فقهياً على وجه

(50) حميد: دور الرقابة الشرعية في ضبط أعمال البنوك الإسلامية ص3.

(51) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط ص4.

(52) ابن الصلاح: أدب المفتي والمستفتي ص86؛ النووي: آداب الفتوى والمفتي والمستفتي ص19.

الخصوص في المعاملات المالية تأصيلاً وتفريعاً، ومطلعاً أو متابعاً للمستجدات والنوازل هذا المجال، ومعرفة أحكامها[54].

3-العلم بأحوال الناس وأعرافهم، والتنبه لحيلهم في التزوير وقلب الكلام وتصوير الباطل بصورة الحق.

4- كتمان أسرار المؤسسة، والعاملين فيها مما اطلعت عليه الهيئة، وآليات التطبيق[55].

5- أما المراقب الشرعي الداخلي والمكمل لهيئة الرقابة الشرعية فيشترط فيه:

- قوة الشخصية، والثقة بالنفس لكون العمل الرقابي محفوفاً بنوع من الإحراج لأن من أدواته التفتيش، ومنها حسن الخلق من تواضع ورفق من غير تساهل، فيلزم جمع الحزم مع العدالة والقوة مع الرفق.
- التحصيل العلمي النظري للمعارف اللازمة لعمل المراقب الشرعي دينية كانت أو دنيوية.
- ممارسة التطبيقي العملي على أعمال المؤسسات المالية المتصل بالرقابة الشرعية، وهو ما يعبر عنه بمصطلح (الخبرة)[56].

المطلب الثالث: قواعد تشكيل هيئة الرقابة الشرعية:

إن تشكيل هيئة الرقابة الشرعية للعمل في مؤسسة مالية ما ينبغي أن يخضع لمجموعة من القواعد والضوابط؛ حتى يستطيع أعضاؤها القيام بمهمتهم بموضوعية، وبحيادية، وبدون قيود أو ضغوط، ومن هذه القواعد ما يلي:

1- الاستقلالية والحياد:

والمراد بالاستقلالية هي قدرة الهيئة الشرعية للمؤسسة على الإفتاء دون الوقوع تحت مؤثرات أو ضغوط التبعية أو المحاباة؛ وتتحقق تلك الاستقلالية بما يلي:

- تعيين أو عزل أعضاء الهيئة الشرعية يكون من صلاحية الجمعية العمومية للمساهمين وليس لمجلس الإدارة.
- المكافأة المالية لأعضاء الهيئة الشرعية تقررها الجمعية العمومية للمساهمين، وليس مجلس الإدارة في المؤسسة.
- ألا يكون عضو الهيئة الشرعية صاحب أسهم في المؤسسة؛ حتى لا يُتهم بالمحاباة.
- مرجعية المراقب الشرعي الداخلي هي الهيئة الشرعية، وهو مكمل لها، وهي من تعتمد تقاريره، ويرتبط مع مجلس الإدارة إدارياً فقط[57].

---

(53) يُشترط فيمن يتصدى لاستنباط الأحكام "المجتهد" شروط هي: أن يكون عالماً بآيات الأحكام، وأحاديث الأحكام. وأن يكون عالماً بأصول الفقه، وقواعده، وباللغة العربية، وأن يكون على معرفة بالناسخ والمنسوخ، ومواطن الإجماع والخلاف، وأن يكون عالماً بمقاصد الشريعة، ومآلات الفتوى، قادراً على فهم الواقع(السبكي: الإبهاج في شرح المنهاج 254/3؛ ابن النجار: مختصر التحرير شرح الكوكب المنير 459/4.).

(54) للتوسع في ذلك يمكن الرجوع إلى بحث طه فارس: ضوابط وآليات اختيار أعضاء هيئات الفتوى والرقابة الشرعية في المؤسسات المالية ص13 وما بعدها.

(55) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: المعايير الشرعية ص 400 وما بعدها.

(56) البهلال: الرقابة الشرعية في البنوك السعودية ص83-99.

(57) الشبيلي: الرقابة الشرعية على المصارف ص18؛ السرطاوي: حوكمة هيئات الرقابة الشرعية ص8 وما بعدها؛ مشعل: الهيئات الشرعية وتدريب الكوادر ص7؛ مجمع الفقه الإسلامي في قراره 177(3/19).

2- التأهيل العلمي والعملي:

وحتى يكون عضو الهيئة الشرعية قادراً على بيان الحكم الشرعي في القضايا المالية التي تواجه المؤسسة ينبغي أن يكون أهلاً لذلك، وقاعدة ارتكاز في ذلك مؤهلاته العلمية وخبرته العملية، وربما الضابط في ذلك كونه حاصلاً على درجة أكاديمية عليا في تخصص الفقه، أو بنشره للعديد من الدراسات الفقهية المتعلقة بالمعاملات المالية والمصرفية.

أما التأهيل العلمي والعملي للمراقب الشرعي الداخلي فلابد إلى جانب الإلمام بأصول المعاملات المالية في الشريعة وضوابطها، أن يكون لديه الممارسة العملية والخبرة المناسبة للعمل في مجال التدقيق الشرعي[58].

3- الإلزام بالاجتهاد الجماعي:

إن من يلاحظ تعريف هيئة الرقابة الشرعية يدرك تماماً أن عدد أعضائها لابد وأن يكون جمعاً، أي ثلاثة فأكثر، ومن ثم الحكم الشرعي المطالبون ببيانه يلزم أن يصدر عن اجتهاد جماعي، سواء بالاتفاق أو بالأغلبية؛ وهذا الاجتهاد يعطي الفتوى قوة وقبولاً، ويعطي المساهمون والإدارة ثقة وطمأنينة[59].

ويضاف إلى ما سبق اعتبار القرارات الصادرة عن المجامع الفقهية المختلفة - فهي جميعها صادرة عن اجتهاد جماعي- أنها تشكل مرجعية لجميع الهيئات الشرعية العاملة في المؤسسات المالية الإسلامية، مع مراعاة أحوال وخصوصية كل بلد.

4- الإلزام بالفتوى:

إن عنصر الإلزام في فتاوى هيئات الرقابة الشرعية جزءٌ لا يتجزأ منها؛ لأن الفتوى إذا تجردت عن الإلزام فلا يصح وصف الهيئة بأنها هيئة رقابة شرعية، وإنما ستوصف بأنها هيئة استشارية شأنها كشأن أي جهة إفتاء أخرى[60].

ولم يعد مقبولاً اليوم ألا تلتزم الإدارة بفتاوى وقرارات هيئة الرقابة الشرعية؛ لأن فقدان هذا المبدأ يضعف دورها ومكانتها وثقة الناس بها، خاصة أنها ستتحمل جريرة أية مخالفات إذا ما انحرفت المؤسسة في تطبيقاتها للعقود والمعاملات، ظناً من الناس أن ذلك التطبيق إنما جاء وفق فتاوى الهيئة الشرعية؛ فالواجب أن تتضمن الحوكمة ما ينظم علاقة مجلس إدارة المؤسسة بهيئة الرقابة الشرعية بحيث يكون مجلس الإدارة خاضعاً لقرارات هيئة الرقابة.

5- التكامل بين المراقب الشرعي للمؤسسة وهيئتها الشرعية:

إن اعتماد تقارير المراقب الشرعي الداخلي بعد إجرائه التدقيق المطلوب يبقى من مسؤوليات هيئة الرقابة الشرعية، والمراقب الشرعي هو عينها وسمعها، فلا يجوز شرعاً للمؤسسة المالية أن تستثمر أموالها بعقود واتفاقيات دون أن تتأكد هيئة الرقابة الشرعية من مطابقتها لفتاواها من حيث الحكم النظري

---

(58) الشبيلي: الرقابة الشرعية على المصارف ص19.

(59) المرجع السابق ص23.

(60) المرجع السابق ص19-20.

والتطبيق العملي؛ لأن ذلك يعد تضليلاً وتدليساً على الناس، فضلاً عن استغلال ثقة العوام بأعضاء الهيئة الشرعية خاصة إذا كانت أسماؤهم مشهورة فلن يترددوا لأجل هذه الثقة في التعامل مع المؤسسة[61].

ومن هنا لابد من أن يكون هناك تكاملاً بين الهيئة الشرعية التي تفتي وبين المراقب الشرعي الذي يتابع ويراقب صحة وسلامة التطبيق، ويرفع في ذلك التقارير الدورية، وبحسب اتساع عمل المؤسسة على الإدارة أن توفر العدد اللازم من المراقبين الشرعيين العاملين في مجال التدقيق والمراقبة، مع تمتعهم باستقلالية عن مجلس الإدارة.

المطلب الرابع: دور هيئة الرقابة الشرعية في تعزيز الحوكمة في المؤسسة الإسلامية:

سبق القول بأن الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية وإن كانت الغاية منها تنظيم وضبط العلاقة بين مكونات المؤسسة، إلا أن الالتزام بمبادئها يرفع إلى درجة كبيرة من نسبة نجاح تلك المؤسسة.

ومما لاشك فيه أن وجود هيئة رقابة شرعية فاعلة في مؤسسة مالية ما، وتتمتع بصلاحياتها، واستقلاليتها يمكن أن يسهم وبدرجة عالية في تعزيز الحوكمة في المؤسسة وبالتالي نجاحها، ويمكن تجلية ذلك من خلال بيان أهداف الرقابة الشرعية، ووظيفة هيئتها كما يلي:

أولاً: أهداف الرقابة الشرعية:

إن أهم أهداف هيئات الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- ضبط معاملات المؤسسة بحيث تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية.
- الإسهام في ابتكار صيغ تمويل واستثمار جديدة.
- إثراء فقه المعاملات المالية بالاجتهاد الجماعي في النوازل المستجدة في مجالها.
- تطوير البحث في مجال الاقتصاد الإسلامي والمصرفية الإسلامية.
- بث وتعزيز الثقة والطمأنينة لدى جمهور المتعاملين مع المؤسسات المالية الإسلامية.
- أن تكون هيئة الفتوى والرقابة الشرعية المرجعية لجميع أجهزة المؤسسة، ووضع منهجية للإسهام في رفع مستوى تلك الأجهزة وموظفيها وقواعد العمل فيها.
- أن تكون بمثابة حلقة الوصل بين الجهاز الإداري في المؤسسة سواء على مستوى مجالس الإدارة أو الجهاز التنفيذي وبين المتعاملين مع المصرف الإسلامي سواء أكانوا مستثمرين أم متعاملين مع البنك[62].

ثانياً: وظائف هيئة الرقابة الشرعية:

يتمثل دور هيئة الرقابة الشرعية أو وظائفها في النقاط التالية:

1. بيان الحكم الشرعي مع إبداء الرأي والمشورة الشرعية لإدارات المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.
2. مراقبة التزام المؤسسة بأحكام الشريعة ومدى تطبيقها لقرارات وفتاوى هيئة الرقابة فهي الجهاز المسؤول عن مطابقة المؤسسة لأحكام الشريعة.

---

(61) الشبيلي: الرقابة الشرعية على المصارف ص21.

(62) حميش: هيئات الفتوى والرقابة الشرعية ص332.

3. مشاركة إدارات المؤسسة في إعداد صيغ ونماذج وعقود واتفاقيات المؤسسة وتعديلها بحيث توافق أحكام الشريعة والتأكد من خلوها من المحاذير.
4. تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة على إجراءات العمليات وكيفية تطبيقها وفق الضوابط الشرعية.
5. مراجعة وتقييم أعمال المؤسسة من الناحية الشرعية وتصحيح تعاملاتها.
6. إعداد التقارير الرقابية ورفعها لهيئة الرقابة والإدارات العليا والجمعية العمومية للمساهمين، وبيان مدى تحقق التزام المؤسسة بالأحكام الشرعية.
7. تقديم الحلول والبدائل الشرعية عن المعاملات التي يتكرر وقوع المخالفات فيها لتجنب ذلك مستقبلاً.
8. إعداد البحوث والدراسات وابتكار الصيغ الاستثمارية التي تلبي حاجة العملاء وتحقق أهداف المؤسسة وتنضبط بضوابط الشريعة.
9. توعية وإرشاد العاملين والمتعاملين مع المؤسسة للضوابط الشرعية فيما ينفذون(63).

إن من يتدبر أهداف ووظائف هيئة الرقابة الشرعية ويتحقق من الأثر الذي يتركه وجودها في المؤسسة المالية من خلال عملية تقييم موضوعية يجد أن هيئة الرقابة الشرعية تساهم بصورة كبيرة في تعزيز مبادئ الحوكمة القائمة على أسس العدل والمسؤولية والشفافية
والمحاسبة، وحفظ حقوق الآخرين، ويمكن تأكيد ذلك من خلال ما يلي:

1- إن وجود هيئة الرقابة الشرعية في المؤسسة المالية الإسلامية يحافظ على استحضار معاني الحلال والحرام في ذهن إدارة المؤسسة وعامليها؛ مما يوجههم نحو تحسين الأداء والحرص على الالتزام بمبادئ الشريعة وقيمها في العمل.
2- تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسة على إجراءات كيفية تطبيق المعاملات وفق الضوابط الشرعية يساهم في بناء أو تعزيز الأبعاد الشرعية للسلوك الإجرائي لدى أشخاص العاملين؛ مما يجعل ذلك خلقاً وسجية في الالتزام بتعليمات الإدارة في المؤسسة فضلاً عن تعليمات هيئة الرقابة الشرعية.
3- إن توعية وإرشاد العاملين والمتعاملين مع المؤسسة للضوابط الشرعية للمعاملات يساهم في غرس الوازع الديني والحارس الإيماني لديهم فيوجه السلوك نحو الجد والاجتهاد في رعاية مصلحة المؤسسة وإتقان العمل، فضلاً عن سلوك الصدق والأمانة؛ مما يعزز مبدأ الشفافية والمحاسبة والرقابة الذاتية.
4- إن قيام هيئة الرقابة الشرعية بمراجعة وتقييم أعمال المؤسسة يجعل منهج المراجعة والتقييم سلوكاً معتاداً في المؤسسة لا تقوم به هيئة الرقابة الشرعية فقط، بل يحفز سائر الإدارات في المؤسسة على اتباعه.
5- إن مراقبة هيئة الرقابة الشرعية لمدى التزام المؤسسة بأحكام الشريعة الإسلامية، يدفع إدارة المؤسسة إلى تطبيق فتاواها وقراراتها أثناء ممارستها لعملها، بل يوجد لديها مراقبة ذاتية توجهها نحو ذلك.
6- إن قيام هيئة الرقابة الشرعية برفع التقارير إلى الإدارة العليا، وإلى الجمعية العمومية للمساهمين يدفع إدارة المؤسسة إلى العمل الدؤوب والمثابرة للحصول على أفضل نشاط اقتصادي، فإن لم يكن ذلك من

(63) عيسى: تطوير أساليب الرقابة الشرعية الداخلية في المصارف الإسلامية ص19.

باب الدافع الديني، فقد يكون من باب الحرص أن تكون التقارير المرفوعة إيجابية؛ وهو ما يحقق نجاح المؤسسة.

7- إن التحقق والتدقيق الذي يقوم به المراقب الشرعي الداخلي لمدى التزام المؤسسة وعامليها بأحكام الشريعة وبتطبيق الإجراءات العملية وفق الضوابط الشرعية يعزز مفهوم المحاسبة والشفافية، بل يساعد الإدارة والعاملين على تقبل ذلك كسلوك داخل المؤسسة.

كل ما سبق كما هو ملاحظ يساهم بصورة كبيرة في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسة، بل ويعطيها البعد الإيماني؛ فيندفع جميع مكونات المؤسسة إلى العمل بمبادئها ليس باعتبارها قواعد جامدة تنظم العلاقات فيما بينها، وإنما باعتبارها حكم شرعي وسلوك أخلاقي يتطلبه العمل في الإسلام؛ فتنجح المؤسسة، وتُحفظ الحقوق وينجح النموذج الإسلامي في النهوض باقتصاد الأمة.

الخاتمة

في نهاية هذا البحث يمكن إجمال أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها كما يلي:

أولاً: أهم النتائج:

1- الحوكمة هي: القواعد والاجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين ملاك الشركة وإدارتها وأصحاب المصالح فيها من أجل تحقيق كفاءة الأداء والفعالية وحفظ حقوق كل منهم وتمكينهم من الرقابة وتقييم الأداء.

2- الحوكمة من منظور إسلامي هي: مجموع مبادئ الشريعة الإسلامية التي تضبط وتنظم العلاقات بين المساهمين وبين إدارة المؤسسة بما يحقق كفاءة الأداء، وحفظ الحقوق، وتسمح للمساهمين بالرقابة وتقييم الأداء.

3- إن مبادئ الحوكمة القائمة على العدل والأمانة وحفظ الحقوق والأموال، والشفافية، والمسؤولية وغيرها، هي قيم إسلامية ومبادئ ينادي بها الإسلام، بل ويمزجها بالوازع الديني الذي يستشعر به الفرد مراقبة الله ﷻ فتدفعه للوفاء، وتردعه عن المعاصي.

4- إن عضو هيئة الرقابة الشرعية تُشترط فيه عدة شروط من أهمها: التأهل العلمي والخبرة العملية بما يمكنه من الفتوى، والعدالة وحسن السريرة والظاهر، وكتمان سر المؤسسة وطرق عملها.

5- قواعد تشكيل هيئات الرقابة الشرعية قائمة على أسس أهمها: الاستقلالية والحياد، الاجتهاد الجماعي، إلزامية الفتوى، والتكامل بين المراقب الشرعي والهيئة الشرعية.

6- إن وجود هيئة الرقابة الشرعية في مؤسسة مالية يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز مبادئ الحوكمة القائمة على: إتقان العمل، والمسؤولية والشفافية والمحاسبة وغيرها.

ثانياً: أهم التوصيات:

7- الجمعية العمومية للمساهمين عند اختيارها لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية يجب أن تراعي تحقق الشروط المطلوبة في كل عضو.

8- وضع لوائح تنظيمية لطرق وقواعد تشكيل هيئات الرقابة الشرعية، وضبط العلاقة القائمة بينها وبين إدارات المؤسسة.

9- إنشاء مراكز تدريب لتخريج الكوادر التي تستطيع أن تنهض للعمل في مجال التدقيق والمراقبة الشرعية.

10- التعاون بين كليات الشريعة وكليات الاقتصاد والتجارة في الجامعات المختلفة على عقد الدورات المتخصصة في مجال الاقتصاد الإسلامي وطرق الاستثمار والرقابة الشرعية.

المصادر والمراجع

1- القرآن الكريم.

2- ابن أبي حاتم: أبو محمد عبد الرحمن بن محمد بن إدريس بن المنذر التميمي، الحنظلي، الرازي ابن أبي حاتم (ت: 327هـ)، تفسير القرآن العظيم لابن أبي حاتم، المحقق: أسعد محمد الطيب، الطبعة: الثالثة - 1419هـ، الناشر: مكتبة نزار مصطفى الباز - المملكة العربية السعودية.

3- ابن الصلاح: عثمان بن عبد الرحمن، أبو عمرو، تقي الدين المعروف بابن الصلاح (ت: 643هـ)، أدب المفتي والمستفتي، المحقق: د. موفق عبد الله عبد القادر، الطبعة: الثانية - 1423هـ- 2002م، الناشر: مكتبة العلوم والحكم - المدينة المنورة.

4- ابن النجار: تقي الدين أبو البقاء محمد بن أحمد بن عبد العزيز بن علي الفتوحي المعروف بابن النجار الحنبلي (ت: 972هـ)، مختصر التحرير شرح الكوكب المنير، المحقق: محمد الزحيلي ونزيه حماد، الطبعة: الطبعة الثانية 1418هـ - 1997م، الناشر: مكتبة العبيكان.

5- ابن حبان: محمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبدَ، التميمي، أبو حاتم، الدارمي، البُستي (ت: 354هـ)، الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان، ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بلبان الفارسي (ت: 739هـ)، حققه وخرج أحاديثه وعلق عليه: شعيب الأرنؤوط، الطبعة: الأولى، 1408هـ - 1988م، الناشر: مؤسسة الرسالة، بيروت.

6- ابن عثيمين: محمد بن صالح بن محمد العثيمين (ت: 1421هـ)، شرح رياض الصالحين، الطبعة: 1426ه، الناشر: دار الوطن للنشر، الرياض.

7- ابن منظور: محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعي الإفريقي (ت: 711هـ)، لسان العرب، الطبعة: الثالثة - 1414هـ، الناشر: دار صادر – بيروت.

8- أبو جعفر: أحمد بن إبراهيم بن الزبير الثقفي الغرناطي، أبو جعفر (ت: 708هـ)، ملاك التأويل القاطع بذوي الإلحاد والتعطيل في توجيه المتشابه اللفظ من آي التنزيل، وضع حواشيه: عبد الغني محمد علي الفاسي، الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت – لبنان.

9- أبو داود: أبو داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السِّجِسْتاني (ت: 275هـ)، سنن أبي داود، المحقق: محمد محيي الدين عبد الحميد، الناشر: المكتبة العصرية، صيدا – بيروت.

10- البخاري: محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري الجعفي، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه = صحيح البخاري، المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر، الطبعة: الأولى، 1422هـ، الناشر: دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي).

11- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

12- البهلال: عبد الله بن فريح البهلال، الرقابة الشرعية في البنوك السعودية _ بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير _ قسم السياسة الشرعية _ المعهد لعالي للقضاء _ الرياض _ 1423-1424هـ.

13- بورقبة: شوقي، الحوكمة في المصارف الإسلامية، بحث منشور على الشبكة العنكبوتية على الرابط: http://www.kantakji.com/fiqh/files/companies/yu1.pdf

14- الثعلبي: أحمد بن محمد بن إبراهيم الثعلبي، أبو إسحاق (ت: 427هـ)، الكشف والبيان عن تفسير القرآن، تحقيق: الإمام أبي محمد بن عاشور، مراجعة وتدقيق: الأستاذ نظير الساعدي، الطبعة: الأولى 1422هـ- 2002م، الناشر: دار إحياء التراث العربي، بيروت– لبنان.

15- حميد: الدكتور أحمد بن عبدالله بن حميد، دور الرقابة الشرعية في ضبط أعمال البنوك الإسلامية أهميتها شروطها طريقة عملها، بحث مقدم لمجمع الفقه الإسلامي في دورته التاسعة عشرة في إمارة الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة.

16- حميش: الدكتور هبد الحق حميش هيئات الفتوى والرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية، مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية معالم الواقع وآفاق المستقبل _ كلية الشريعة والقانون _ جامعة الإمارات _ 15- 17 مايو 2005م.

17- حوكمة المؤسسات الإسلامية... هل طبقت؟ مقال منشور على موقع رقابة للاستشارات المالية الإسلامية على الشبكة العنكبوتية على الرابط: http://www.raqaba.co.uk/search/node/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9

18- الخرائطي: أبو بكر محمد بن جعفر بن محمد بن سهل بن شاكر الخرائطي السامري (ت: 327هـ)، اعتلال القلوب للخرائطي، تحقيق: حمدي الدمرداش، الطبعة: الثانية، 1421هـ2000م، الناشر: نزار مصطفى الباز، مكة المكرمة- الرياض.

19- الخضيري: محسن أحمد الخضيري، الإدارة في الإسلام، وقائع ندوة رق 21، معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة – السعودية، 1990.

20- الزحيلي: د وهبة بن مصطفى الزحيلي، التفسير المنير في العقيدة والشريعة والمنهج، الطبعة: الثانية، 1418هـ، الناشر: دار الفكر المعاصر – دمشق.

21- الزمخشري: أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشري(ت: 538هـ)، الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل، الطبعة: الثالثة- 1407هـ، الناشر: دار الكتاب العربي– بيروت.

22- السبكي: تقي الدين أبو الحسن علي بن عبد الكافي بن علي بن تمام بن حامد بن يحيي السبكي وولده تاج الدين أبو نصر عبد الوهاب، الإبهاج في شرح المنهاج ((منهاج الوصول إلي علم الأصول للقاضي البيضاوي ت سنه 785هـ))، عام النشر: 1416هـ - 1995م، الناشر: دار الكتب العلمية – بيروت.

23- السرطاوي: محمود علي السرطاوي، حوكمة هيئات الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية، دراسة مقدمة إلى ندوة "الهيئات الشرعية بين المركزية والتبعية" التي نظمتها شركة دراية للاستشارات

المالية الإسلامية بتاريخ 29/28 ربيع الثاني 1433ه، 22/21 آذار 2012، في عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.

24- سلطة النقد الفلسطينية: دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، الطبعة الأولى 2009م، رام الله – شارع نابلس، غزة – شارع المناصرة.

25- سليمان: محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

26- الشافعي: أبو عبد الله محمد بن إدريس بن العباس بن عثمان بن شافع بن عبد المطلب بن عبد مناف المطلبي القرشي المكي (ت: 204هـ)، تفسير الإمام الشافعي، جمع وتحقيق ودراسة: د. أحمد بن مصطفى الفرَّان (رسالة دكتوراه)، الطبعة الأولى: 1427ه - 2006م، الناشر: دار التدمرية - المملكة العربية السعودية.

27- الشبيلي: د. يوسف بن عبد الله الشبيلي، الرقابة الشرعية على المصارف ضوابطها وأحكامها ودورها في ضبط عمل المصارف، بحث مقدم لمجمع الفقه الإسلامي في دورته التاسعة عشرة في إمارة الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة.

28- الطبري: محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري (ت: 310هـ)، تفسير الطبري = جامع البيان عن تأويل آي القرآن، تحقيق: الدكتور عبد الله بن عبد المحسن التركي بالتعاون مع مركز البحوث والدراسات الإسلامية بدار هجر الدكتور عبد السند حسن يمامة، الطبعة: الأولى، 1422هـ - 2001م، الناشر: دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان.

29- عمر: الدكتور محمد عبدالحليم عمر، محاضرة الجوانب المحاسبية للحوكمة، دورة حوكمة الشركات، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، 25_2008/29.

30- عمر: د أحمد مختار عبد الحميد عمر (ت: 1424هـ) بمساعدة فريق عمل، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة: الأولى، 1429هـ - 2008م، الناشر: عالم الكتب.

31- عيسى: موسى آدم عيسى، تطوير أساليب الرقابة الشرعية الداخلية فـي المصـارف الإسـلامية.

32- فارس: طه محمد فارس، ضوابط وآليات اختيار أعضاء هيئات الفتوى والرقابة الشرعية في المؤسسات المالية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي، 31 مايو - 3 يونيو 2009م.

33- القاري: علي بن (سلطان) محمد، أبو الحسن نور الدين الملا الهروي القاري (ت: 1014هـ)، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، الطبعة: الأولى، 1422هـ - 2002م، الناشر: دار الفكر، بيروت – لبنان.

34- الماوردي: أبو الحسن علي بن محمد بن محمد بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي (ت: 450هـ)، تفسير الماوردي = النكت والعيون، المحقق: السيد ابن عبد المقصود بن عبد الرحيم، الناشر: دار الكتب العلمية - بيروت – لبنان.

35- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OECD Principles and annotations on Corporate Governance Arabic translation، نشرة منشورة على موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الشبكة العنكبوتية على الرابط: http://www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm

36- مجلس الخدمات المالية الاسلامية: المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية اسلامية، إصدار ديسمبر 2006.

37- مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي: قرار 177(3/19) الصادر عن دورته التاسعة عشرة المنعقدة في إمارة الشارقة (دولة الإمارات العربية المتحدة) من 1 إلى 5 جمادى الأولى 1430هـ، الموافق 26 - 30 نيسان (إبريل) 2009م.

38- مركز المشروعات الدولية الخاصةCIPE: دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر، أكتوبر2006.

39- مسلم: مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (ت: 261هـ)، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى ﷺ، المحقق: محمد فؤاد عبد الباقي، الناشر: دار إحياء التراث العربي – بيروت.

40- مشعل: د. عبد الباري مشعل، الهيئات الشرعية وتدريب الكوادر (رؤية إشرافية)، دراسة مقدمة إلى ندوة الهيئات الشرعية بين المركزية والتبعية، والتي عقدتها شركة دراية للاستشارات المالية الإسلامية بتاريخ 29/28 ربيع الثاني 1433ه، 22/21 آذار 2012م، عمان المملكة الأردنية الهاشمية.

41- المناوي: زين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي بن زين العابدين الحدادي ثم المناوي القاهري (ت: 1031هـ)، فيض القدير شرح الجامع الصغير، الطبعة: الأولى، 1356، الناشر: المكتبة التجارية الكبرى – مصر.

42- الموصلي: أبو يعلى أحمد بن علي بن المثُنى بن يحيى بن عيسى بن هلال التميمي، الموصلي (ت: 307هـ)، مسند أبي يعلى، المحقق: حسين سليم أسد، الطبعة: الأولى، 1404 – 1984، الناشر: دار المأمون للتراث – دمشق.

43- النسفي: أبو البركات عبد الله بن أحمد بن محمود حافظ الدين النسفي (ت: 710هـ)، مدارك التنزيل وحقائق التأويل)، حققه وخرج أحاديثه: يوسف علي بديوي، راجعه وقدم له: محيي الدين ديب مستو، الطبعة: الأولى، 1419هـ- 1998م، الناشر: دار الكلم الطيب، بيروت.

44- النووي: أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (ت: 676هـ)، آداب الفتوى والمفتي والمستفتي، المحقق: بسام عبد الوهاب الجابي، الطبعة: الأولى، 1408ه، الناشر: دار الفكر – دمشق.

45- النووي: أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي (ت: 676هـ)، المنهاج شرح صحيح مسلم، الطبعة: الثانية، 1392ه، الناشر: دار إحياء التراث العربي– بيروت.

46- الهيثمي: أبو الحسن نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي (ت: 807هـ)، المقصد العلي في زوائد أبي يعلى الموصلي، تحقيق: سيد كسروي حسن، الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت – لبنان.

47- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط، البحرين، 2000.

48- الواحدي: أبو الحسن علي بن أحمد بن محمد بن علي الواحدي، النيسابوري، الشافعي (ت: 468هـ)، الوسيط في تفسير القرآن المجيد، تحقيق وتعليق: الشيخ عادل أحمد عبد الموجود، الشيخ علي محمد معوض، الدكتور أحمد محمد صيرة، الدكتور أحمد عبد الغني الجمل، الدكتور عبد الرحمن عويس، قدمه وقرظه: الأستاذ الدكتور عبد الحي الفرماوي، الطبعة: الأولى، 1415هـ - 1994م، الناشر: دار الكتب العلمية، بيروت – لبنان.

49- وهبة: حوكمة المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية مقال منشور في مجلة المستثمرون على الشبكة العنكبوتية على الرابط:
http://mosgcc.com/mos/magazine/article.php?storyid=657

50- يوسف: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة صادرة عن بنك الاستثمار القومي، يونيه 2007.

تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات الزكاة

إعداد

مكتفي زكية

طالبة دكتوراه

العلوم الاقتصادية- بنوك ومالية-
جهة جامعة سعد دحلب البليدة
الجزائر

رزيق كمال

استاذ

جامعة البليدة كلية الاقتصاد البليدة
الجزائر المدينة: البليدة

الملخص:

أوجب الله تعالى على عباده فريضة الزكاة التي أضحت في الآونة الاخيرة من أهم الموضوعات التي تشغل المجتمعات الاسلامية، ويظهر ذلك من خلال قيام معظم الدول بتنظيمها من خلال انشاء مؤسسات تحت سلطة الدولة تهتم بتسييرها وهذا لما يترتب عليها من آثار ايجابية على كافة الأصعدة منها الاقتصادية والاجتماعية، ونظرا لعدم تحقيق مؤسسات الزكاة الهدف المسطر لها بشكل كبير أصبح من الضروري البحث عن أفضل التنظيمات و الاجراءات الفاعلة التي تسمح لها بتحقيق الجودة والتميز في أدائها لتسيير هذه المؤسسات.

باعتبار أن "الحوكمة" أصبحت من المواضيع الهامة التي تشغل المنظمات الدولية والاقليمية، لاعتمادها على مجموعة من المبادئ كالعدالة، المسؤولية، المساءلة وخاصة مبدأ الشفافية الذي يسمح بتعزيز عنصر الثقة لدى المؤسسات، برزت لنا الاشكالية التالية:

كيف يمكن للحوكمة أن تساهم في تفعيل مؤسسات الزكاة؟

وقد انجر عن هذا الاشكال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- فيما تكمن خصوصيات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاسلامية(مؤسسات الزكاة)؟
- ما هي أهم المبادئ التي تساعد على تطوير صندوق الزكاة الجزائري؟

ومن أجل الاجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- وجود عنصر الهيئة الشرعية التي تسهر على المراقبة ووجود معيار خاص بالمؤسسات المالية الاسلامية؛
- معظم المبادئ تساعد على تفعيل الصندوق خاصة مبدأ الشفافية.

وحتى تكون الدراسة ذات قيمة مضافة سنتناول تجربة صندوق الزكاة الجزائري ومحاولة تقديم كيفية معالجة الحوكمة لبعض العقبات التي يواجهها كنقص الثقة، كما سنقوم بتقسيم البحث كما يلي:

أولا: الحوكمة في الشركات

ثانيا: الحوكمة في المؤسسات الاسلامية

ثالثا: الحوكمة في صندوق الزكاة الجزائري

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مؤسسات الزكاة، الثقة، صندوق الزكاة الجزائري.

مقدمة:

في الآونة الأخيرة ظهرت الصحوة الإسلامية التي جعلت من العلماء وغيرهم الاهتمام بتطبيق فريضة الزكاة وإعطائها صفة الإلزام، بحيث كان من مقومات ذلك إنشاء مؤسسات الزكاة في معظم من الدول الإسلامية، حتى أننا لا نكاد نجد دولة إسلامية إلاّ فيها مؤسسة للزكاة، بل امتد ذلك إلى البلاد غير الإسلامية التي فيها مسلمين، حيث تعمل هذه المؤسسات على جمع الزكاة من المكلفين بأدائها وتوزيعها على مصارفها المختلفة التي حددها الله عز وجل في كتابه الكريم، كما أخذت هذه المؤسسات العديد من الأشكال منها: مؤسسات حكومية، مؤسسات تحت اشراف الدولة ومؤسسات زكوية خاصة. وفي اطار تطوير مثل هذه المؤسسات والعمل على جعلها كيان قادر على التصدي للعديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، وكذا ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها. وباعتبار الحوكمة من المواضيع التي شغلت العديد من المنظمات الدولية والاقليمية لما تقدمه من دعم للشركات في تعزيز مكانتها وكسب الثقة والمصداقية التي تساعد على التطور والنجاح وها بما توفره من مبادئ متكاملة فيما بينها اذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح فقد برزت لنا الاشكالية التالية:

كيف يمكن للحوكمة أن تساهم في تفعيل مؤسسات الزكاة؟

للإجابة على الاشكالية الرئيسية، قمنا باقتراح الفرضيات التالية:

1. وجود عنصر الهيئة الشرعية التي تسهر على المراقبة ووجود معيار خاص بالمؤسسات المالية الاسلامية؛
2. معظم المبادئ تساعد على تفعيل الصندوق خاصة مبدأ الشفافية.

حيث تكتسي هذه الدراسة أهميتها في تبيان مدى مساهمة الحوكمة على ايجاد الحلول لمؤسسات الزكاة اذا ما تم تطبيق مجموعة المبادئ الرئيسة والمتمثلة في العدالة، المسؤولية، المساءلة والشفافية بالشكل الصحيح الذي سيسمح لها بتعزيز الثقة والمصداقية وبالتالي تجسيد الدور الحقيقي الذي أنشأت من أجله.

نهدف من خلال البحث الى:

1. التعرف على الحوكمة من المنظور التقليدي والاسلامي؛
2. ابراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية؛
3. معرفة مدى مساهمة الحوكمة في تطوير مؤسسات الزكاة.

من أجل دراسة الموضوع اتبعنا النهج الوصفي التحليلي متبعين خطة العمل التالية:

أولا: الحوكمة في الشركات عموما

ثانيا: الحوكمة في المؤسسات الاسلامية

ثالثا: الحوكمة في صندوق الزكاة الجزائري

أولا: الحوكمة في الشركات عموما

في ظل مواجهة المؤسسات العديد من الازمات في الاقتصاد العالمي ككل وجب عليها البحث عن الآليات التي تسمح لها بكسب الثقة والمصداقية التي تؤهلها للمواصلة في التقدم، وهذا ما أدى الى الاهتمام بالحوكمة.

1- تعريف الحوكمة:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة، الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الادارة، المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة ووسائل تحقيقها والرقابة عليها" [64]

كما عرفت جمعية cadbury سنة 1992 حوكمة المنشآت على أنها " الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشتركة من جهة أخرى، وأن اطار حوكمة المنشآت يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن ادارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الامكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع" [65]

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" [66]

كما يمكن تعريفها بأنها "الآلية التي تجعل أطراف كثيرة ومتباينة تساهم في رأس المال والخبرة والعمل وتحقق من ورائها منفعة مشتركة، وإذ يشترك الجميع في مسؤولية العمليات، يبقى حملة الأسهم من المستثمرين هم الذين يطلبون الربح بوصفهم أصحاب المال وهم الذين لا يشتركون في العمليات التشغيلية، وانما يقفون على رأس الادارة في الهيئة العليا أو الهيئة العليا التي تضع الاستراتيجيات والتوجهات وتراقب وتشرف وتقيم، ويمكن القول أن الهيئة العليا أو مجلس الادارة يمثل هيكل الحكم وأن عملياتها هي المراقبة والتقييم ورسم الخطوط والاتجاهات الرئيسية المشتركة." [67]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الحوكمة تشتمل على النقاط التالية:

- ✓ الفصل بين الملكية والادارة والرقابة على الأداء؛
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات؛
- ✓ ايجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- ✓ المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين وهما مجلس ادارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة؛
- ✓ عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الادارة ومسؤولية أعضائه؛
- ✓ تقييم أداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- ✓ امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

---

[64] عبد القادر بريش، "**قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الاشارة لحالة الجزائر**"، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص3.

[65] شوقي بورقبة، "**الحوكمة في المصارف الاسلامية**"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص3.

[66] محمد حسن يوسف، "**محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**"، بنك الاستثمار القومي، يونيه 2007، ص4.

[67] عبد الرحمـــــن العايب، بالرقي تيجاني، "**اشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة**"، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار –عنابة–، الجزائر، 18-2009/11/19، ص4.

2- أسباب الاهتمام بالحوكمة:

يمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في النقاط التالية: [68]

أ- إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم الشركات المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم وبالتالي صعوبة مراقبة عمليات المنشآت من طرف المساهمين؛

ب- سيطرة المديرين التنفيذيين على المنشأة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك اما لضعف مجالس الادارة أو بالتواطؤ معهم؛

ت- تفشي ظاهرة الفساد المالي والاداري في العديد من المنشآت الوطنية والدولية؛ و انهيار العديد من المنشآت.

3- أهداف الحوكمة في الشركات:

تهدف الحوكمة الى تحقيق جملة من الغايات من بينها: [69]

أ- أداء أكثر شفافية بما يجعلها قادرة على حصد ما تشاء من تمويل من أسواق المال؛

ب- العقلنة في استخدام وسائل الانتاج وتدنية التكاليف وخاصة في حالة المستقبل غير الأكيد، تسيير استراتيجي أكثر فاعلية وأكثر صرامة في اعداد الاختيارات، وكذا تقدير وتقييم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الغرض؛

ت- محاربة الفساد المالي والاداري بمختلف الوسائل والطرق؛

ث- تزويد المؤسسة الاقتصادية بطرق تسيير أكثر فعالية؛

ج- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا؛

ح- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركة وأعضاء مجلس إدارتها؛

خ- وضع أنظمة يتم بموجبها ادارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين (مجلس الادارة والمساهمين)؛

د- وضع القواعد والاجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة.

4- مبادئ (معايير) الحوكمة:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سنة 1999، علما انه قد أصدرت تعديلا لها سنة 2004 وتتمثل فيما يلي: [70]

أ- **ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن اطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الاسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

---

[68] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص6.

[69] خبابه عبد الله، "**الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الإقتصادي حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، ملتقى دولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار –عنابة–، الجزائر، 18-2009/11/19، ص 268.

[70] عبد الرحمـــــن العايب، بالرقي تيجاني، مرجع سابق، ص 5.

ب- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الادارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ت- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الاسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الادارة أو المديرين التنفيذيين.

ث- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الادارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

ج- **الافصاح والشفافية:** وتتناول الافصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والافصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والافصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الافصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

ح- **مسؤوليات مجلس الادارة:** وتشمل هيكل مجلس الادارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار اعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية.

ثانيا: الحوكمة في المؤسسات الاسلامية

نقصد بالمؤسسات الاسلامية المؤسسات التي تخضع إلى أحكام الشريعة الاسلامية وتتعامل بصيغ التمويل الإسلامية المختلفة، وهذه المؤسسات ليست مستغنية عن الحوكمة بل هي بحاجة إليها وإن كانت داخلة تحت مظلة التمويل الإسلامي ومتعاطية بصيغه المختلفة.

1- الحوكمة من المنظور الاسلامي:

جاءت الأنظمة والتشريعات بحوكمة الشركات من أجل تنظيم وترتيب أمورها، ويعد حفظ الحقوق من أهداف الحوكمة الأساسية وغيرها من المبادئ النبيلة، ومما هو معلوم أن الدين الإسلامي يدعم كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع فإن الغايات لا تبرر الوسائل، وكما تمت الاشارة سابقا فان حوكمة الشركات تقوم على أربعة أسس رئيسة تتمثل في: العدالة، المسؤولية، المسائلة وأخيرا الشفافية(الصدق والأمانة).

وإجمالا، فإن هذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمس التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة، كما

أننا لسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم العدالة والصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام[71].

حيث تبنى مجلس الخدمات المالية الإسلامية في ماليزيا مبادئ الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية ووثيقة لجنة بازل حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية" وبنى عليهما مجموعة من المبادئ الارشادية التي يجب ان تلتزم بها ادارة المؤسسة المالية الاسلامية تجاه اصحاب المصالح، وتم اصدار معيار لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر 2006، سمي " **المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية اسلامية**". وقد الزم هذا المعيار المؤسسات المالية الاسلامية إما أن تؤكد التزامها بنصوص هذه المبادئ الارشادية أو تعطى شرحا واضحا لأصحاب المصالح عن أسباب عدم التزامها بهذه المبادئ.[72]

2- مبادئ الحوكمة من المنظور الاسلامي:

تعد مبادئ حوكمة المؤسسات في النظام الاسلامي مطلب أكيد في الاصل، فلا يستطيع أحد أن ينكر أن التجربة الاسلامية تضمنت نموذجا ساطعا للحكم الراشد ونظرية سياسية متكاملة أسست له، ولها القدرة على التكرار متى توفرت شروطها. فكتاب الله وسنة رسوله هما بطبيعة الحال الركيزتان الأساسيتان لهذه النظرية وذلك بالتركيز على القيم، المبادئ العامة، المنهج والمقاصد التي ينضبط بها الناس، ويستخرجوا منها ما يصلح لأزمنتهم، أحوالهم وظروفهم.[73] من أهم هذه الأسس نذكر مايلي:

أ- **العدالة:** هي من أهم القواعد والأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها، وقد شدد الله في اشتراط هذا الأساس بشكل صريح وفي آيات كثيرة في مقدمتها قوله تعالى:" **ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل، ان الله نعما يعظكم به، ان الله كان سميعا بصير**" سورة النساء، الآية53.

ان العدل والمساواة من أعظم الأسس التي تحكم بين الناس، وهذا ما ينبغي أن ينعكس في صغائر وكبائر الأمور التي يعهد اليها أي عمل من الأعمال التي يساهم في انجازها مجموعة من الأطراف. فحينما تحدث علماء السياسة الشرعية عن صلاح العمران (التنمية البشرية) أرجعوه لفشو العدل بين الناس وهو ما يساهم في الشعور بالاطمئنان ويدفع للانصراف للعمل واتقانه وبذل الجهد بجدية، على العكس من ذلك اذا شعر أصحاب المصالح بالظلم وانتهاك الحقوق، فان ذلك سيساهم في كراهية العمل، الركون الى الركود، بالإضافة الى ممارسة بعض الافعال التي تعكس عدم رضاهم نتيجة فقدان الثقة وهذا ما يساهم في كثرة التوترات.[74]

ب- **المسؤولية:** تمثل المسؤولية في الفكر الاسلامي بمعنى العقد الاجتماعي المبرم بالبيعة بين الحاكم والمحكوم، فالحاكم يكون له حق السمع والطاعة من الرعية حينما يلتزم بأمر الله في سياسة البلاد والعباد، وأساس ذلك كما ذكر العدل والشورى، وهو مسؤول عن هذا الالتزام بشكل

---

[71] http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=274, consulter le, 02/02/2013.

[72] دار المراجعة الشرعية، " **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الاسلامية**"، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض، السعودية، 17-18 أفريل 2007، ص5.

[73] عبد الرزاق مقري، "**الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد**"، البصيرة، الجزائر، العدد10، جويلية 2005، ص14-9.

[74] علال بن ثابت، نعيمة عبدي،"**الحوكمة في المصارف الاسلامية**"، يوم دراسي حول التمويل الاسلامي: واقع وتحديات، جامعة عمار ثليجي-الأغواط-، 9ديسمبر 2010، ص 10.

مزدوج أمام الله وأمام الناس. وهذا هو الفرق بين التجربة الاسلامية وغيرها من التجارب، ومما ورد في كتاب الله في هذا المقام قوله تعالى:" **يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون**".

غير أن المسؤولية في الفكر الاسلامي بين الحاكم والمحكوم لا تحصر في شقها السياسي الذي يتعلق بالتولية والعزل فحسب، بل هي أوسع وأشمل بكثير، حيث أن الحاكم والمحكوم متحالفان لخدمة الصالح العام وكلاهما مسؤول أمام الله على ذلك، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، كل في موقعه وفق القاعدة العامة التي أسس لها الحديث الصحيح المشهور، "**كلكم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته**".

ت- **المساءلة:** فقد وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات أسسًا لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخلّ بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، بل يستشعر المسلم الجزاء من الله، عز وجل، خاصة في الحالات التي يتمكّن فيها الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.[75]

ث- **الشفافية:** بمعنى الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات، التي تقدم عن أعمال المنشأة، للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الاشراف المباشر على أعمال المنشأة، التي لهم فيها مصالح، للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الادارة في ادارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالمنشأة من خلال هذا الطرح نستنتج أن الشريعة الاسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة المنشآت التي جاءت بها المنظمات الدولية والمفكرين الغربيين.[76]

3- نماذج مؤسسات اسلامية تطبق الحوكمة:

من خلال هذا العنصر سنحاول أن نقدم ضرورة تطبيق الحوكمة في كل من مؤسسات الوقف والمصارف الاسلامية.

أ- الحوكمة في مؤسسات الوقف:

يظهر الواقع المعاصر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسسة الوقف لضمان النزاهة والشفافية وخاصة بعد ما تعرض له الوقف من فساد وتهميش خلال سنوات عديدة من جهة، وبعد ظهور اتجاهات حديثة في تأسيس الأوقاف من جهة أخرى.

حيث تقوم حوكمة الوقف على تحديد العلاقة بين الواقفين والموقوف عليهم، ومجلس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، بما يؤدى إلى زيادة قيمة الوقف إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل. وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الوقفية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها، ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح الموقوف عليهم، وتحترم في نفس الوقت رغبات الواقفين ومصالح جميع المتعاملين.[77]

[75] http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=274, consulter le 23/02/2013.

[76] شوقي بورقبة، مرجع سابق، ص12-13.

[77] حسين عبد المطلب الأسرج، " **دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف**"، بحث مقدم الى المؤتمر العام الثاني عشر بعنوان: " الادارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، المنظمه العربيه للتنميه الاداريه، القاهرة – جمهورية مصر العربية،ذلك خلال المدة 8 – 10 سبتمبر (أيلول) / 2012، ص9.

أ- 1 **أهمية حوكمة الوقف:**

تتجسد أهمية حوكمة الوقف بما يأتي: [78]

1. محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده او عودته مره أخرى؛
2. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية؛
3. تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة؛
4. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛
5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية؛
6. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ب- **الحوكمة في المصارف الاسلامية:**

يمكن تعريف البنك الاسلامي بأنه "تلك المنظمة المالية المصرفية التي تختص بتجميع الاموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الاسلامية بما يخدم مجتمع التكافل الاسلامي بوضع المال في المسار الاسلامي" [79]

كما يمكن يعرفه الدكتور حسين شحاته بأنه "منظمة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية وغيرها في ضوء أحكام الشريعة الاسلامية بهدف المحافظة على القيم والأخلاق الاسلامية والمساهمة في تحقيق أقصى عائد اقتصادي، اجتماعي لتحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الاسلامية" [80]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عمل البنوك الاسلامية مرتبط ارتباطا وثيقا بمبادئ الشريعة الاسلامية التي لا يمكن للمصارف التنازل عنها والا فقدت اسلاميتها تتمثل هذه المبادئ في: [81]

- ✓ مبدأ المشاركة في الربح والخسارة أو الغنم بالغرم؛
- ✓ مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين؛
- ✓ مبدأ التزام المصرف في معاملاته بأحكام الشريعة الاسلامية.

من خلال ما سبق نجد أنه بالإضافة للعناصر المتواجدة في البنوك التقليدية (المساهمين، مجلس الادارة، الادارة وأصحاب المصالح الاخرى) يضاف عنصر آخر يتمثل في "**هيئة الفتوى والرقابة الشرعية**" في المصارف الاسلامية التي تسهر على مراقبة مدى توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الاسلامية. [82] حيث يستوجب على هذه الهيئة الاتصاف بالفعالية والكفاءة والوضوح في اصدار الفتاوى بالإضافة الى تحقيق الكفاءة في الادارة.

---

[78] نفس المرجع، ص9.

[79] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**"، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جدة،2004، ص 86.

[80] نفس المرجع، ص85.

[81] شوقي بورقبة، مرجع سابق، ص14.

[82] نفس المرجع، ص15.

اذن فإن نجاح المصارف الاسلامية يعتمد على تحقيق الكفاءتين في نفس الوقت الكفاءة الدينية لهيئة الرقابة الشرعية والكفاءة المالية والتشغيلية للإدارة والاطراف الاخرى، وبالتالي يمكن للحوكمة أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المصارف الاسلامية وذلك من خلال حوكمة الادارة من جهة و حوكمة هيئة الرقابة الشرعية من جهة أخرى، فالتطبيق الجيد لمبادئهما جنبا الى جنب يؤدي الى رفع كفاءة أداء المصرف الاسلامي والعكس صحيح.[83]

في الأخير نجد أن المصارف الاسلامية في أمس الحاجة الى تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة أكثر من غيرها من البنوك والشركات التقليدية، لكونها اقترن اسمها بكلمة الاسلامية وهذه الكلمة قد رتبت عليها تبعات التقيد بالمعايير والضوابط الشرعية، وبالتالي ضرورة تطابق وصفها بالإسلامية مع حقيقة عملها، وأن تبين للناس وتلزم نفسها بالضوابط الشرعية التي تصدرها الهيئات الشرعية بها، وهو ما أكد عليه معيار حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الاسلامية خاصة المبدأ الارشادي رقم (5، 6).[84]

ثالثا: الحوكمة في صندوق الزكاة الجزائري

باعتبار أن مؤسسات الزكاة تعتبر هيئة تتولى جمع الزكاة وتوزيعها في مصارفها الشرعية، أهلية كانت أو حكومية أو شبه حكومية تجمع الزكاة بقانون ملزم أو بغير ذلك، سنأخذ صندوق الزكاة الجزائري كمثال لهذه المؤسسات.

1- التعريف بصندوق الزكاة الجزائري:

بهدف تنظيم الزكاة جمعا وتوزيعا في الجزائر أنشأت مؤسسة صندوق الزكاة "مؤسسة دينية اجتماعية" تعمل تحت إشراف وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، والتي تضمن له التغطية القانونية بناء على القانون المنظم لمسجد سنة 2003 ليحقق الاهداف الرامية الى رفع الغبن والاحتياج عن الفقراء، حيث يعمل الصندوق بالتنسيق مع لجان الاحياء والاعيان واللجان الدينية، ويخضع الى ثلاث مستويات تنظيمية تمكنه من الوصول الى المجتمع الجزائري تتمثل في:[85]

- ✓ **اللجنة الوطنية:** ونجد من مكوناتها المجلس الأعلى لصندوق الزكاة، والذي يتكون من: رئيس المجلس، رؤساء اللجان الولائية لصندوق الزكاة، أعضاء الهيئة الشرعية، ممثل المجلس الإسلامي الأعلى، ممثلين عن الوزارات التي لها علاقة بصندوق، كبار المزكين، وفيه مجموعة من اللجان الرقابية التي تتابع بدقة عمل اللجان الولائية وتوجهها. ثم إن مهامه الأساسية تختصر في كونه الهيئة المنظمة لكل ما يتعلق بصندوق الزكاة في الجزائر.
- ✓ **اللجنة الولائية:** وتكون على مستوى كل ولاية، وتوكل إليها مهمة الدراسة النهائية لملفات الزكاة على مستوى الولاية، وهذا بعد القرار الابتدائي على مستوى اللجنة القاعدية، وتتكون لجنة مداولاتها من رئيس الهيئة الولائية، إمامين الأعلى درجة في الولاية، كبار المزكين، ممثلي الفدرالية الولائية للجان المسجدية، رئيس المجلس العلمي للولاية، قانونين محاسب، اقتصادي، مساعد اجتماعي، رؤساء الهيئات القاعدية.

---

[83] بن ثابت علال، عبدي نعيمة، مرجع سابق، ص 17.

[84] دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص9.

[85] موقع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، http://www.marw.dz/index.php/2010-01-12-11-49-39.

- ✓ **اللجنة القاعدية:** وتكون على مستوى كل دائرة، مهمتها تحديد المستحقين للزكاة على مستوى كل دائرة، حيث تتكون لجنة مداولتها من: رئيس الهيئة، رؤساء اللجان المسجدية، ممثلي لجان الأحياء، ممثلي الأعيان، ممثلين عن المزكين.

2- أدوات الرقابة على نشاط الصندوق:

لكل مواطن ولكل هيئة الحق في الاطلاع على مجموع الإيرادات المتأنية من جمع الزكاة، وكيف تم توزيعها، وذلك عن طريق:[86]

- ✓ التقارير التفصيلية التي تنشر في كل وسائل الإعلام؛
- ✓ وضع القوائم التفصيلية تحت تصرف أي هيئة أو جمعية للاطلاع على قنوات صرف الزكاة؛
- ✓ نشر الأرقام بالتفصيل على موقع الوزارة على الإنترنت؛
- ✓ اعتماد نشرية صندوق الزكاة كأداة إعلامية تكون في متناول كل الجهات والأفراد؛
- ✓ لا بد على المزكي أن يساعد الجهاز الإداري للصندوق في الرقابة على عمليات جمع الزكاة، وذلك بإرسال القسائم أو نسخا منها إلى لجان المداولات المختلفة على كل المستويات.

3- حصائل صندوق الزكاة:

من خلال الجداول التالية نبين تنامي حصيلة الزكاة في الفترة 2003- 2011:

الجدول رقم 01: حصيلة زكاة المال و زكاة الفطر

السنة	الحصيلة الوطنية لزكاة المال	الحصيلة الوطنية لزكاة الفطر
2003	118158269,35	57789028,6
2004	200527635,50	114986744
2005	367187942,79	257155895,8
2006	483584931,29	320611684,4
2007	478922597,02	262178602,7
2008	427179898,29	241944201,5
2009	614000000,00	270000000

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائرية

الجدول رقم 02: عدد العائلات المستفيدة من زكاة الفطر

السنة	عدد العائلات المستفيدة	السنة	عدد العائلات المستفيدة
2003	21000	2006	62500
2004	35500	2007	22562
2005	53500	2008	150598

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف الجزائرية

[86] موقع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، http://www.marw.dz/index.php/2010-01-06-10-02-09

جدول رقم 03: احصاءات استثمار (القرض الحسن) حسب القطاعات

القطاعات	عدد المشاريع الممولة	المبلغ الكلي	النسب المئوية مقارنة بالمبلغ الاجمالي
خدمات	1331	261861981,3	34%
الفلاحة	506	119348107,6	16%
التجارة	570	116907648,5	16%
الانتاج	712	114502667,2	15%
الصناعة التقليدية والمهن الحرة	501	93655850,38	21%
الصناعة	328	55954098,89	8%
المجموع الاجمالي	4047	762230353,8	100%

المصدر: مطوية الصالون الوطني للقرض الحسن، قصر المعارض، الجزائر، 22- 24سبتمبر2012.

تظهر لنا الجداول السابقة نلاحظ أن صندوق الزكاة الجزائري حقق مجموعة من النتائج الايجابية من خلال زيادة حصائل الزكاة بالرغم من التراجع الذي شهدته سنة 2007و 2008 حيث بلغ مجموع الحصائل الزكاة من سنة 2003 الى غاية 2011 ما قدر بـ5640627256.83دج، وهذا ما سمح بزيادة عدد العائلات المستفيدة سواء كمعونات نقدية أو في شكل قروض حسنة.

4- تسيير صندوق الزكاة الجزائري:

بالرغم من النتائج التي حققها الصندوق في محاربة الفقر من خلال المعونات المقدمة للعائلات الفقيرة، وكذا محاربة البطالة من خلال تقديم قروض حسنة وبالتالي المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، الا أنه من الملاحظ أن الصندوق يواجه مجموعة من العراقيل والمشاكل التي من الواجب ايجاد الحلول لها.

أ- عراقيل التي تواجه صندوق الزكاة:

يواجه صندوق الزكاة مجموعة من المشاكل التي يمكن ايجازها في النقاط التالية: [87]

أ- 1 **الثقة**: نلاحظ أن معظم المؤسسات والصناديق تعاني من مشكل نقص الثقة وهذا لانعدام الوعي بأهمية دفع الزكاة وخصوصا الى صندوق الزكاة، حيث يرى معظم الناس أن مؤسسات الزكاة ليست مؤسسات قوية حتى تحفظ الاموال، وليس لها طرق واضحة ومتينة في مجال تحصيل، جمع وتوزيع اموال الزكاة نظرا لما يشاع من عمليات اختلاسات خاصة في المساجد. [88]

[87] http://www.zakatalmuslim.org/content/%D9%85%D8%B4%D8%A7%9%83%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%AF%D9%88%D9%82%D8%7%D9%84%D8%B2%D9%83%D8%A7%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A

[88] حكيم براضية، عبدالله بن صالح، لحسن فضيل،" **الافصاح والشفافية كآلية لدعم الثقة في صندوق الزكاة**"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: "تثمير أموال الزكاة وطرق تفعيلها في العالم الاسلامي"، جامعة البليدة، الجزائر،25-26 جوان 2012، ص9.

أ- 2 **مخاطر القرض الحسن**: حيث يقدم الصندوق قروضا حسنة في اطار استثمار أموال الزكاة والهدف من ذلك هو اخراج المستفيدين منه من دائرة الفقراء تحت شعار "نعطيه ليصبح مزكيا" الا أنه واجه مجموعة من المخاطر تتمثل في: [89]

- ✓ **خطر عدم السداد:** وكان هذا نتيجة اعتبار الكثير من المستفيدين الاموال المقدمة لهم هي عبارة عن زكاة وليسوا مجبرين على ارجاعها، ولكن الأصل أنه فضل طواعية أن يأخذوا قرضا حسنا عوض عن انتظار الاموال التي تقدم لهم أي من منظور الصندوق أنه مادام قادرا على العمل فهذا أفضل. لذا فالتزامه يجبره على رد المبلغ كاملا دون أية زيادة؛
- ✓ **خطر ضعف التسيير:** فالمستفيد قد يكون متمكنا من حرفته أو صناعته الا أنه قد يكون مسيرا سيئا اذا تعلق الامر بالجوانب المالية؛
- ✓ **خطر السوق:** أي تكون دراسة المشروع المقدمة والموافق على تمويلها من الصندوق توحي من الناحية الاقتصادية أنها ستحقق أرباحا وعند التنفيذ يجد المستفيد نفسه أمام منافسة شديدة يعجز في كثير من الأحيان التصدي لها، وهذا ما سيؤدي به الى الوقوع في مشكل عدم السداد؛
- ✓ **خطر التضخم:** والمقصود هنا أن يكون هناك تغير في الأسعار، فقد يفرض السوق مستويات أسعار تتزايد مع مرور الزمن مما يجعل القدرة التمويلية للمشروع عاجزة عن مسايرة تلك التغيرات؛
- ✓ **خطر تدني الايراد:** ويكون هذا الخطر نتيجة لعاملين هما: ضعف رأس المال، والتضخم مما يرهن نجاعة المشروع في الأجل القصير خاصة.

أ- 3 **الاستقلالية الادارية:** حيث كشف وزير الشؤون الدينية والأوقاف بأن التطور الذي توصل إليه صندوق الزكاة أصبح هناك ضرورة ملحة للمرور الى التنظيم العلمي للصندوق [90] مقرا بعدم مقدرة الوزارة على تسيير الصندوق نظرا للتطور المتوصل إليه، وهذا ما يؤدي الى ضرورة انشاء مؤسسة للزكاة تعرف بأنها هيئة وطنية مستقلة تتكفل بتسيير صندوق الزكاة خاصة اجراءات منح القروض للمستفيدين منها، واستحداث نظام معلومات جديد لإحصاء المستفيدين من الصندوق. [91]

أ- 4 **غياب التغطية القانونية:** حيث تم الإعلان عن إنشاء صندوق الزكاة الجزائري، الذي كان يفتقر إلى إدارة قائمة بذاتها ويرتكز نشاطه على العمل التطوعي وعلى مبدأ طوعية جمع الزكاة.
حيث يخضع الصندوق لمجموعة من النصوص التشريعية التالية: [92]

- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 81- 91 المؤرخ في 07 رمضان 1411 الموافق ل23 مارس 1991 والمتعلق ببناء المسجد، تنظيمه، تسييره، وتحديد وظيفته وبخاصة المادتين (15- 22) منه؛
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 81- 91 المؤرخ في 7 رمضان 1411 الموافق ل23 مارس 1991 والمتضمن احداث مؤسسة المسجد وبخاصة المادة 3 منه؛

---

[89] غزازي عمر، سلاوتي حنان، "**استثمار أموال صندوق الزكاة –القرض الحسن–**"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: "تثمير أموال الزكاة وطرق تفعيلها في العالم الاسلامي"، جامعة البليدة، الجزائر،25-26 جوان 2012، ص11. [89]

[90] حكيم براضية، عبدالله بن صالح، لحسن فضيل، مرجع سابق، ص7.

[91] مدار برس، "**انشاء مؤسسة لتسيير صندوق الزكاة**"، ص1.

[92] مطوية الصالون الوطني للقرض الحسن.

- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 146- 2000 المؤرخ في 25ربيع الاول 1421 الموافق ل28 يونيو 2000 والمتضمن تنظيم الادارة المركزية في وزارة الشؤون الدينية والاوقاف وبخاصة المادة2 منه؛
- ✓ القرار المؤرخ في 25 محرم 1425 الموافق ل 17مارس 2004 والمتضمن احداث لجان الزكاة.

ب- الحوكمة كحل مقترح للتقليل من عراقيل الصندوق:

كما تم الاشارة في النقاط السابقة الى مبادئ لحوكمة التي تعمل من خلالها على ضمان نجاح المؤسسات الاسلامية كالمصارف الاسلامية ومؤسسات الوقف ما دفعنا الى اقتراحها كحل لبعض من المشاكل التي تواجه صندوق الزكاة.

ب- 1 دور الحوكمة في تفعيل صندوق الزكاة:

كما تم الاشارة سابقا الى أن ادارة اموال صندوق الزكاة بأسلوب حكومي جعل الناس تراه من مسؤوليات الدولة سواء من ناحية ضخ الاموال او الاستفادة منها الذي يعتبر من الاسباب الرئيسية في انقاص المشاركة الفعالة في دفع أموال الزكاة لصالح الصندوق، اذن في اطار العمل على اتخاذ القرارات المناسبة وتفعيلا لمبادئ عمل الصندوق المتمثلة في الافصاح عن المعلومات لكافة الافراد تظهر لنا أهمية الافصاح والشفافية كونها تهدف بشكل استراتيجي الى توفير المعلومات في الوقت المناسب والافصاح عن استخدامات الاموال، كما يجب توفر مجموعة من الشروط التي تساعد على تطبيق مبدأ الافصاح ومبدأ الشفافية في مؤسسات الزكاة تتمثل في: [93]

- ✓ أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا فقط لاستيفاء الشكل؛
- ✓ أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات لوقت؛
- ✓ أن تكون شارحة نفسها بنفسها، لا ينتابها الغموض؛
- ✓ أن يعقب الشفافية مبدأ المساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست الغاية، بل وسيلة لإظهار الاخطاء.

اذا ما توفرت هذه الشروط فانه بالإمكان العمل بكفاءة في ادارة وتنمية موارد الصندوق واستخدامها في خدمة الصالح العام.

ب- 2 مبادئ الحوكمة في صناديق الزكاة:

كما وضحنا في سابقا أنه تم اصدار معيار خاص بحوكمة المؤسسات المالية الاسلامية سنة 2006 والذي سمي: "**المبادئ الارشادية لضوابط ادارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية اسلامية**"، يمكن أن نوجز بعض المبادئ التي يمكن أن تطبق في مؤسسات الزكاة وتساعد على التخلص من العراقيل التي تواجه مؤسسة صندوق الزكاة كالتالي: [94]

- ✓ لابد من التأكد من أن المعلومات المالية وغير المالية لصندوق الزكاة تستوفي المعايير المحاسبية المتفق عليها دوليا، ومطابقة لأحكام الشريعة الاسلامية ومبادئها، وتشكيل لجان مراجعة من ذوي الكفاءة وخبرة كافية لتحليل القوائم المالية والمستندات المالية؛
- ✓ الاعتماد على استراتيجية استثمار لأموال الزكاة سليمة و تتلاءم مع المخاطر والعوائد بالإضافة الى اعتماد الشفافية؛

---

[93] حكيم براضية، عبدالله بن صالح، لحسن فضيل، مرجع سابق، ص13.

[94] دار المراجعة الشرعية، مرجع سابق، ص8.

- ✓ العمل وفقا لمبادئ الشريعة الاسلامية واطلاع الجمهور على هذه المبادئ أي الاعتماد مبدأ الشفافية واحترام الضوابط الشرعية؛
- ✓ ينبغي على صندوق الزكاة توفير المعلومات الأساسية في الوقت المناسب خاصة فيما يتعلق باستثمار أموال الزكاة؛
- ✓ وضع الآليات المناسبة للحصول على أحكام الشريعة من المختصين بها ، والالتزام بتطبيقها؛
- ✓ يجب على مؤسسات الزكاة الاقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتها والمخاطر ذات العلاقة ، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها؛
- ✓ وضع اطار لسياسة ضوابط ادارة شاملة تحدد الادوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الادارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسة الزكاة اتجاه مختلف المصالح.

اذن فمن تطبيق مؤسسة صندوق الزكاة لهذه المبادئ الخاصة بالمؤسسات المالية الاسلامية سيكون من شأنه أن يساعد الصندوق كسب ثقة الأفراد وبالتالي زيادة حصائله من الزكاة واستغلالها بالشكل الذي يسمح له بتحقيق العدالة الاجتماعية والمساهمة في التطور الاقتصادي (مثلا التخفيض من نسبة البطالة) ويكون هذا من خلال تطبيق مبدأ الشفافية والافصاح عن المعلومات في الوقت المناسب، وكذا الاستقلالية في تسيير الصندوق من خلال وضع استراتيجيات الادارة المناسبة التي تقوم على تحديد المسؤوليات بشكل دقيق ما سيؤدي الى تحقيق مبدأ آخر يتمثل في المساءلة والتي ستشعر المسؤولين بمدى التزامهم بأداء واجباتهم والتخوف من العقوبات في حالة الاخلال بها.

خاتمة:

باعتبار أن لمؤسسات الزكاة دورا مهما في الجانب الاقتصادي للدولة ومن أجل ابراز هذا الدور وتعزيزه قمنا باقتراح تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات ومن خلال الدراسة التي تناولنا في مضمونها الحوكمة في كل من المنظور التقليدي والاسلامي و خصوصية تطبيقها في المؤسسات الاسلامية استخلصنا مجموعة من النتائج تتمثل في:

1- أن الحوكمة تعتبر صمام الامان لما تفرضه من مبادئ ومعايير تساعد على تحقيق الشفافية في المؤسسات عموما والاسلامية خاصة؛

2- هناك اختلاف بين الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية والمؤسسات المالية الاسلامية يكمن في وجود عنصر اضافي يتمثل في هيئة الرقابة الشرعية؛

3- هيئة الرقابة الشرعية تمثل العنصر الاساس في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاسلامية؛

4- الاعتماد على معيار الافصاح والشفافية في مؤسسات الزكاة يمكن أن يزيد من ثقة المجتمع فيها ، و اعتماد مبدأ المساءلة سيساعد على تحديد المسؤوليات بدقة؛

على ضوء النتائج المتوصل اليها نقدم التوصيات التالية:

1. اعتماد معايير الحوكمة السليمة والأكيدة التي تسمح بتحقيق النجاح لمؤسسات الزكاة؛
2. تعزيز عنصر الرقابة الشرعية في مؤسسات الزكاة وتوسيع اشرافه على مدى الالتزام بالشريعة الاسلامية؛
3. بالنسبة لصندوق الزكاة الجزائري الاعتماد على مبادئ الحوكمة التي من شأنها أن تسهم في زيادة فعاليته،
4. الاعتماد على أفراد ذوي كفاءة وخبرة في في تطبيق مبادئ الحوكمة بما يتوافق مع الشريعة الاسلامية؛

قائمة المراجع:

1- حسين عبد المطلب الأسرج، " **دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف**"، بحث مقدم الى المؤتمر العام الثاني عشر بعنوان: " الادارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة – جمهورية مصر العربية، 8- 10 سبتمبر2012.

2- حكيم براضية، عبدالله بن صالح، لحسن فضيل،" **الافصاح والشفافية كآلية لدعم الثقة في صندوق الزكاة**"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: "تثمير أموال الزكاة وطرق تفعيلها في العالم الاسلامي"، جامعة البليدة، الجزائر، 25- 26 جوان 2012.

3- خبابه عبد الله، "**الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الإقتصادي حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، ملتقى دولي الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 18- 19 نوفمبر2011.

4- دار المراجعة الشرعية، "**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الاسلامية**"، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض، السعودية، 17- 18 أفريل 2007.

5- شوقي بورقبة، "**الحوكمة في المصارف الاسلامية**"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009.

6- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**"، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2004.

7- عبد الرحمن العايب، بالرقي تيجاني، "**اشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة**"، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار –عنابة- ، الجزائر، 18- 2009/11/19.

8- عبد الرزاق مقري، "**الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد**"، البصيرة، الجزائر، العدد10، جويلية 2005.

9- علال بن ثابت، نعيمة عبدي، "**الحوكمة في المصارف الاسلامية**"، يوم دراسي حول التمويل الاسلامي: واقع وتحديات، جامعة عمار ثليجي- الأغواط- ، 9ديسمبر 2010.

10- غزازي عمر، سلاوتي حنان، "**استثمار أموال صندوق الزكاة –القرض الحسن-** "، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول: "تثمير أموال الزكاة وطرق تفعيلها في العالم الاسلامي"، جامعة البليدة، الجزائر، 25- 26 جوان 2012.

11- محمد حسن يوسف، "**محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**"، بنك الاستثمار القومي، يونيه 2007.

12- مطوية الصالون الوطني للقرض الحسن، قصر المعارض، الجزائر، 22- 24سبتمبر2012.

13- موقع وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، http://www.marw.dz/index.php/2010-01-12- 11-49-39.

14- http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=274 , consulter le, 02/02/2013.

15- http://www.zakatalmuslim.org/content/%D9%85%D8%B4%D8%A7%9%83
%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%AF%D9%88%D9%82%D8%7%D9%84
%D8%B2%D9%83%D8%A7%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8
%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A

نحو تبني نموذج حوكمة إسلامي في المصارف الإسلامية

"حالة ماليزيا "

إعداد

أ/غضبان حسام الدين

أستاذ باحث مسجل في السنة ثانية دكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات

جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر-

مجال البحث: الحوكمة والإدارة الإستراتيجية

ملخص:

تعتبر الحوكمة في الوقت الحالي الأسلوب الإداري الغربي الرائد خاصة بعد الفضائح المالية والانهيارات المتعددة التي زعزعت عالم الأعمال في هذه السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي مست مختلف البورصات والمؤسسات المالية العالمية. ورغم تعدد الدراسات الغربية بشأن هذا الموضوع من خلال تقديم تعاريف ونماذج وحتى أصول نشأة مختلفة .، إلا أن المختصين والمهتمين بموضوع الحوكمة يلاحظون الجذور الإسلامية له. لذلك أردنا من خلال هذه الدراسة أن نقوم بدراسة لنظام الحوكمة الإسلامية والغربية، ومن ثم اقتراح نموذج تخطيطي يشمل النوعين بعيدا عن مشاكل الشرعية التاريخية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة– الحوكمة الإسلامية – إدارة المخاطر – ركائز الحوكمة الإسلامية - الأطراف الآخذة- خلق القيمة

مقدمة:

الحوكمة بصفة عامة تعني تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف الآخذة بما يضمن حق كل كطرف، بالإضافة إلى أنها تعمل على جعل هذه العلاقات تتسم بالثقة والشفافية، ما يعني وجوب الالتزام بأخلاقيات الأعمال. وبما أن البنوك والمصارف تختلف عن باقي المؤسسات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص، إلى درجة إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثار سيئة على الاقتصاد بأسره، فهذا يلقي بمسؤولية خاصة وكبيرة في نفس الوقت على هذه المصارف من أجل تطوير العمل المصرفي بها.

من جانب آخر فإن تشابك الاقتصاد العالمي لا يترك أي مؤسسة مالية، وخاصة الإسلامية، بمأمن عن التطورات الدولية، خاصة مع المنافسة الشديدة بين الكيانات الكبرى والكيانات الغربية، والتطور السريع في التكنولوجيا، إلى جانب عمق الفجوة بيننا وبين الغرب أصبحت من أبرز المخاطر التي تواجه المصارف الإسلامية، لذا علينا التحرك، وإيجاد طريقة لمواجهة التحديات. ونظام الحوكمة الذي لجأ إليه الغرب والذي يعتبر من أصول إسلامية، أفضل من الاعتماد واللجوء إلى أنظمة ومداخل إدارية غربية العادات.

1- الإطار المنهجي للبحث:

1- 1- أهداف البحث:

نهدف من خلال هذه الورقة إلى إبراز المبادئ الإسلامية للحوكمة محاو لين إرجاع المفهوم إلى أصله الطبيعي، بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها:

- توضيح ماهية بعض المفاهيم كالحوكمة، والحوكمة الشرعية...
- أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة لخلق القيمة في المصارف الإسلامية.
- إيجاد الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية.
- إيجاد العلاقة بين مبادئ الشريعة الإسلامية والحوكمة.
- محاو لة تشكيل نموذج لحوكمة اسلامية مصرفية، تجمع بين قواعد غربية وقواعد اسلامية.

1- 2- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يتطرق إلى أحد المداخل الإدارية والتسييرية التي أثبتت نجاعتها اتجاه تجنب الأزمات وتسيير المخاطر، إلى درجة تبنيها من طرف أكبر الهيئات العالمية سواء الاقتصادية او غير الاقتصادية. كما تتهافت عليها المؤسسات بصفة عامة في عالم الأعمال خاصة مع إفرازات العولمة وتحديات الاندماج العالمي.

1- 3- إشكالية البحث:

نسعى من وراء هذا البحث إلى التأكيد على أهمية الالتزام بالمبادئ الإسلامية لحوكمة الشركات، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: **ما هي المبادئ الإسلامية للحوكمة المصرفية ؟ وما هوالنموذج المقترح في سبيل تطوير العمل المصرفي الإسلامي اعتمادا على مبادئ الحوكمة الغربية؟**

1- 4- منهجية البحث:

في سبيل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع الأجنبية والعربية وأخذ منها ما يخدم مصالح بحثنا، أي الانطلاق من المعلوم لاكتشاف المجهول.

1- 5- أهم نتائج وتوصيات البحث:

- الحوكمة مبدأ إسلامي، مبادئه وركائزه منصوص عليها في القرآن والسنة.

–إن النظام الإسلامي هوالنظام الوحيد الذي ربط بصراحة ووضوح في نظرياته بين الاقتصاد والأخلاق.

- تطبيق الحوكمة بمبادئها الشرعية يوفر للمصارف الإسلامية حوكمتان: حوكمة اقتصادية فنية، وحوكمة شرعية اعتقادية، أي أن العمل المصرفي الإسلامي يكون فعالا إذا نجحت الإدارة في تحديد دقيق لوظائفها من الناحيتين التنظيمية والدينية.
- إن تكامل واندماج النموذجين الغربي والإسلامي للحوكمة (Modèle hybride) يعطي أفضلية تنافسية لصالح الحوكمة الإسلامية.
- يعتبر تطبيق نظام الحوكمة الإسلامية في مصارفنا اليوم ضرورة حتمية في ظل الأزمات المالية التي تعصف بالعالم.
- يتوفر نظام الحوكمة الإسلامية على عديد من المستويات الرقابية التي تعطي مجالات أكبر لتجنب الغلطات.
- لا بد على الباحثين الإسلاميين والعرب العمل بجد على هذه النظريات الإدارية، وعدم إبقائها حكرا على الباحثين الأجانب.

2- التأصيل الغربي للحوكمة المصرفية:

نظرا للدور الذي يلعبه الجهاز المصرفي في تفعيل ممارسات الحوكمة، لابد في هذا الشأن من أن نتطرق لتعريف حوكمة البنوك والمصارف، وإلقاء الضوء على أهدافها في القطاع المصرفي مع التركيز على الفاعلين الأساسيين فيها ومحدداتها في البنوك.

2- 1- ماهية وأهمية الحوكمة في البيئة المصرفية:

تختلف البنوك عن باقي المؤسسات في كون إفلاسها او انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا ما يؤدي إلى إضعاف النظام المالي، وبالتالي يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره، وهوما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك. ولأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فإنه يجب عليهم التأكد من قدرة او لئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة.

2- 1- 1- تعريف الحوكمة في الجهاز المصرفي:

الحوكمة من المنظور المصرفي تعني:" تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.[1]

وتعرف أيضا على أنها:" الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به مجلس الإدارة، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق أصحاب المصالح، وحماية المودعين.

كما يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية بأنها:" الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق حماية مصالح المودعين".

الحوكمة لغويا معناها: الحكم او التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المنظمة. كما تستخدم في المجال السياسي كتعبير للحكم الرشيد(بدلا من الحكم الراشد)، لقوله تعالى: " أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ "، الآية 78 من سورة هود.

ويمكن تعريف حوكمة البنوك أيضا بأنها تتضمن الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لشؤون وأنشطة البنك، وتشتمل على:[2]

- وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك.
- تشغيل عمليات البنك بشكل يومي.
- كيفية الوفاء بمسؤولياتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصالح.
- كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن وسليم ومتفق مع اللوائح والقوانين.
- حماية مصالح المودعين.

2- 1- 2- أهمية الحوكمة المصرفية:

تتمثل أهمية الحوكمة المصرفية في كون البنوك والمصارف:

- مركز للأنشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة.
- طبيعة أعمالها التي تتسم بسرعة الحركة.
- الآثار المترتبة عن انهيارها والتي تتعدى إلى جميع الأطراف من المودعين، دائنين، والمساهمين.
- التي تطبق مبادئ الحوكمة تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن أداء البنوك وارتفاع قيمتها في السوق، إضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة.
- تفيد الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق رأس المال.[3]

2- 2- الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك:

يمكن تقسيم الأطراف الأساسية في عملية تطبيق الحوكمة المصرفية إلى مجموعتين، الاو لى هم الفاعلون الداخليون ويمثلون حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المراقبون، والمراجعون الداخليون، أما الثانية فهم الفاعلون الخارجيون ويمثلون عامة المودعين، شبكة الأمان، صندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الإئتماني، إضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي الكلي.

2- 2- 1- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين:[4]

أ. **المساهمون:** لحملة الأسهم او المساهمين دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة فبإمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك

ب. **مجلس الإدارة:** بغرض تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة على مجلس الإدارة أن يحقق توازنا عاليا وفعالا بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة، فيعمل على وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

ج. **الإدارة التنفيذية:** يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك، بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

د. **المراجعين الداخليين:** وتتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية، والمراجعة الداخلية، والمحافظة على تطبيق القوانين واللوائح، إضافة إلى التوجيه والإرشاد. كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت ولجنة التعيينات، ولجنة إدارة المخاطر.

2- 2- 2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

أ. **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، إضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، فقد تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصين، فلم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الإئتمان، حيث أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي، وفي هذا الشأن وضعت اتفاقيات بازل جملة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة مع الشركة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي، إضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للرقابة الميدانية والمكتبية.

ب. **دور العامة (الجمهور):** تأخذ الحوكمة السليمة في اعتبارها حقوق أصحاب المصالح، سواء أكانوا من الفاعلين الداخليين او من الفاعلين الخارجيين (خاصة المودعين)، لذا فعلى المتعاملون في السوق تحمل مسؤولياتهم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم.

وحتى يتمكنوا من القيام بهذا الدور، فإنهم يحتاجون إلى الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي. وبإمكان العامة (الجمهور) خاصة إذا ما تم استخدام المفهوم الأشمل لهذا المصطلح ليصم المحللين الماليين ووسائل الإعلام، والدائنين الثانويين ومكاتب تقييم الجدارة الائتمانية، وصناديق الودائع أن يقوموا بدور فاعل في عملية إدارة المخاطر.[5]

2- 3- ركائز تطبيق الحوكمة في البنوك والمصارف (إطلالة إسلامية):

يعد حفظ الحقوق من الأهداف الأساسية للحوكمة بالإضافة إلى العديد من المبادئ النبيلة، ومما هومعلوم أن الدين الإسلامي يدعم كل ما هووسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع (الغاية لا تبرر الوسيلة)، ويكاد يجمع الباحثون والكاتبون حول الحوكمة أنها تقوم على أربعة أسس رئيسة هي العدالة وتحديد المسؤولية بدقة والمسائلة والمحاسبة وأخيرا الشفافية (الصدق والأمانة) وإجمالا، فإن هذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمس التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة. لذلك اتفق الباحثين والخبراء على مجموعة من الركائز التي يبنى عليها نظام الحوكمة في المصارف والمؤسسات المالية، وهي تتمثل في:

2- 3- 1- العدالة بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالشركة: وهم المساهمون ومجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون والعاملون فى الشركة وأصحاب المصالح مثل: العملاء وحملة السندات والموردين والدائنين والبنوك، والمجتمع الذى توجد الشركة فيه بحيث يحصل كل طرف على حقوقه ويؤدى التزاماته.

من المنظور الإسلامي فإن العدالة تعتبر من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها تساندها قيمة الوفاء بالعقود، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عز وجل (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاء لِلّهِ)[الآية 135 من سورة النساء] وقوله تعالى: " واذا قلتم فاعدلوا" (سورة الأنعام، الآية 152) وقوله سبحانه: " يا أيها الذين آمنوا او فوا بالعقود" (سورة المائدة، الآية رقم 1).

2- 3- 2- المسئولية: بمعنى تحديد المسئولية المقررة على كل طرف بدقة والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة. ومن المنظور الإسلامي فإن مسئولية كل طرف في المؤسسات المختلفة من شركات وبنوك حددتها الشريعة بشكل دقيق ويساند أداءها في التطبيق كدور او لوي دافع ديني عقيدي، لأن أي مسئولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسئولا فقط أمام من تعاقد معه **إنما هومسئول او لاً أمام الله عز وجل** الذي أمر بالوفاء بالعقود.

2- 3- 3- المساءلة: بمعنى ضرورة محاسبة كل مسئول عن التزاماته وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء، في صورة إثابة المجد ومعاقبة المقصر من خلال نظام داخلي في البنك للحوافز وللعقوبات وتطبيقه على الجميع ، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم وسريع في الدولة.

ومن المنظور الإسلامي فإن الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات وضعت أسسا لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخل بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي او الإداري او القضائي، وإنما يوجد الجزاء القدري من الله عز وجل يطول الإنسان حتما خاصة في حالات تمكن الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

2- 3- 4- الشفافية: بمعنى الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تقدم عن أعمال البنك للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال الشركة، والتي لهم فيها مصالح واحتياجهم إليها للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالبنك، ومن المعروف أن المحاسبة هي المصدر الرئيسي والرسمي لهذه المعلومات، وبالتالي تتطلب الحوكمة وجود نظام محاسبي سليم والاعتماد في المعالجة المحاسبية على معايير معتمدة ومقبولة دوليا وإخضاع حسابات البنك للمراجعة على المستوى الداخلي وعلى مستوى المراجعة الخارجية بواسطة مراقب حسابات خارجي مستقل يعينه ويحدد أتعابه الجمعية العمومية للمساهمين بشكل حقيقي، وليس كما يحدث الآن شكليا حيث الكلمة الاو لى في ذلك للإدارة التنفيذية.

ولسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم الصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام، إضافة إلى موقفه من الكذب وشهادة الزور فهي من الكبائر. [6]

3- مدخل إلى الحوكمة المصرفية الإسلامية (المفهوم، المبادئ، الأهمية):

او جدت المصارف الإسلامية نوعا من التعامل المصرفي لم يكن موجودا قبل ذلك في القطاع المصرفي التقليدي. فقد أدخلت المصارف الإسلامية أسس للتعامل بين المصرف والمتعامل تعتمد على المشاركة في الأرباح والخسائر بالإضافة إلي المشاركة في الجهد من قبل المصرف والمتعامل، بدلا من أسس التعامل التقليدي القائم علي مبدأ المديونية(المدين/الدائن) وتقديم الأموال فقط دون المشاركة في العمل. كما او جدت المصارف الإسلامية أنظمة للتعامل الاستثماري في جميع القطاعات الاقتصادية، وهي صيغ الاستثمار الإسلامية (المرابحة / المشاركة / المضاربة / الاستصناع / التأجير /......) إلى غير ذلك من أنواع صيغ الاستثمار التي تصلح للاستخدام في كافة الأنشطة.

يرتكز البنك الإسلامي في أدائه لهذه الأنشطة على مجموعة من القوانين الإسلامية عادة تتمحور في ثلاث (03) ركائز، او ل ركيزة هي تحريم القرض بفائدة على المعاملات التجارية والمالية (الربا)، والركيزة الثانية فهي تفرض على البنوك تقاسم الأرباح والخسائر، وإعادة توزيع جزء الأرباح على الأقل 2,5% (الزكاة)، أما الركيزة الثالثة فتهدف إلى التوفيق ما بين المشاريع الممولة طبقا لتعاليم الإسلام كتمويل النشاطات المحرمة غير الشرعية
(التبغ، الكحول، الحيوانات النجسة...) والمضاربة (الغرر).

البنك او المصرف الإسلامي" هوالبنك الذي يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته المصرفية والاستثمارية،من خلال تطبيق مفهوم الوساطة المالية القائم على مبدأ المشاركة في
الربح او الخسارة، ومن خلال إطار الوكالة بنوعيها

3- 1- تعريف الحوكمة الإسلامية المصرفية:

الحوكمة الشرعية هي: " عبارة عن عملية تقوية منظومة القيم التي تربط بين مختلف الأطراف الآخذة [95]، لدرجة يمكن من خلالها زيادة الثقة والتقليل من مشاكل العقود"، وهي تتميز بـ: توفر العدالة بين الأطراف، لا تعترف بالدخل الثابت، ولا تعترف بالاستغلال.[7]

يقول الدكتور محسن الخضيري: " أن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية التي تضع لها قيودا ومحددات، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها على الأجزاء الأخرى.

---

[95] مجلة معهد ستانفورد للأبحاث فقامت بتعريف الأطراف الآخذة على أساس أنهم:" كل مجموعة ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها لبقاء المؤسسات".

نلاحظ من خلال هذا التعريف للعمل الإداري في الإسلام أنه يشير نوعا ما إلى مفهوم الحوكمة، حيث يركز فيه على نقطتين هما:

-العلاقة بين مختلف الأطراف المهتمة بالمنشأة، وهوأساس قيام نظرية الحوكمة أي ضبط العلاقة بين كل الأطراف بشكل يعالج مشكلة تعارض المصالح.

-دور مبادئ الشريعة الإسلامية في تفعيل هذا العلاج، والمتمثلة أساسا في أربعة مبادئ هي العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية.[8]

إن الحوكمة الإسلامية للمصارف عبارة عن مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تطبيق ممارسات شرعية مستمدة من المصادر الإسلامية(القرآن، السنة...) لتلبية حاجيات أصحاب المصالح (مجلس إدارة، عملاء، موظفين، مجتمع مدني...)، **اعتمادا على مبادئ**: الإفصاح، المسؤولية، المساءلة، الشفافية، الرقابة، الثقة، الأخلاقيات. لذلك يمكن القول بأن حوكمة المصارف الإسلامية تهدف إلى[9]:

- التأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة ومسؤوليته في التقيد بالضوابط الشرعية في ممارساته.
- تعزيز آلية الرقابة وخاصة الرقابة الذاتية.
- تحقيق العدالة بين جميع الأطراف: والعدالة بين الناس من أهم الأهداف التي عمل نبينا محمد صلى الله عليه وسلم على تحقيقها في دعوته للإسلام.
- إضفاء الطابع الشرعي على جميع ممارسات المؤسسة المالية والمصرفية.

3- 1- برهان الجذور الإسلامية للحوكمة:

إن الحوكمة طبقا لمفاهيمها ومبادئها تهدف إلى تحقيق وحماية مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وهي نفس الأهداف التي وضعت من أجلها الشريعة الإسلامية. في هذا الصدد يقول العز بن عبد السلام العالم الدمشقي (المتوفي سنة 660 هجرية) " **والشريعة كلها مصالح: إما تدرأ مفاسد او تجلب مصالح"**، ويقول الشاطبي (المتوفي سنة 790 هجرية) العالم الأندلسي الإسلامي الشهير الذي وضع نظرية متكاملة لمقاصد الشريعة الإسلامية: " إن وضع الشرائع إنما هولصالح العباد في العاجل والآجل معا".[10]

كما روي عن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه: جاءه شاب يريد أن يأخذ الصدقة فرآه الرسول صلى الله عليه وآله وسلم قوي البنيان، فدله على العمل لكن من خلال أنه أشركه في رأس المال، قال: "أفي بيتك شيء"، قال: حلس وقعب، - أدنى الأشياء- ، قال: ائتني بهما"، فباعهما رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم في المسجد، لا على نية أنه يريد فقط أن يبيع المتاع، بل من يزيد.

إذا شاركه ودفع نصف رأس المال –صاحب العمل- ، ونصف رأس المال –المجتمع- ، ثم قال له: "اشتري قدوماً وائتني"، إذاً أعطاه المال ليشتري أداة العمل، ويحضر إلى الرسول عليه الصلاة والسلام، فهي المراقبة والمتابعة.

شد النصل بيده عليه الصلاة والسلام، قال: "اذهب واعمل (15) يوماً ثم ائتني؛ لكي يرى المردود. إذا **فالحوكمة مبدأها من الأصل النبوي في المتابعة، في الرقابة، في التوجيه، في الإشراف، في الإدارة، وبالتالي تظهر لنا الجذور الإسلامية** لهذا المبدأ الإداري الذي يتغنى به الغرب.

كما يمكن التأكيد على أن الله تعالى قدم لنا **أفضل مثال وتحقيق لنظرية الوكالة** التي تعتبر من النظريات التعاقدية التنظيمية التي تبنى عليها الحوكمة الغربية، وذلك في قوله تعالى: "*قال* اجعلني على خزائنِ الأرض *إنّي حفيظٌ عليم*" (سورة يوسف، الآية 55)، فسيدنا يوسف عليه السلام كان مسيرا لثروة هائلة ولم يكن هوبمالكها

(إثبات وجود طرفي الوكالة :الرئيسي والعون)، ورغم ذلك لم يرد وأن حدثت مشاكل نتيجة عملية إدارته لهذه الثروة مع أي طرف كان.

إن هذه الأدلة تعتبر عينة فقط على دليل اسلامية نظام الحوكمة، ولوتستمر عملية البحث فسنجد بالتأكيد على براهين أخرى تعبر عن عظمة الخالق سبحانه وتعالى في تدبيره لأمورنا ومصالحنا.

3- 2- مبادئ الحوكمة الإسلامية:

إن تبنينا في هذه الدراسة لإسلامية الحوكمة حتم علينا البحث في مبادئ مميزة أتى بها الدين الإسلامي خاصة من خلال المصدرين الأساسيين القرآن والسنة. فلا يمكننا القول بأن هذه المبادئ تختلف عن مبادئ الحوكمة الغربية ولكنها أكثر شمولا ودقة في ما تريد الوصول إليه. فلقد أثبتت الأزمات المالية والفضائح الأخيرة التي مست كبرى الشركات العالمية أن مبادئ الحوكمة الغربية من ثقة وشفافية، وإفصاح لا يمكن تحقيقها بدون وجود قاعدة تنظم تطبيقها، وترسم لها السياسات التي تكفل لها النجاح. وبإيجاز لا بد على المصارف الإسلامية أن تعتمد المبادئ التالية في إطار تطبيقها للحوكمة الإسلامية:

3- 2- 1- الالتزام بأحكام الشريعة او لا: يعد الالتزام بالضوابط الشرعية من أهم خصائص المصارف الإسلامية، إذا لم تتقيد به إدارات المصارف فإنها تفقد صفتها الأساسية التي تميزها من المصارف التقليدية، لذا فإن مبدأ الضوابط الشرعية يعد من أهم مبادئ تقويم أداء المصارف الإسلامية، ويعتبر كمنهج حياة ونشاط لها، قال تعالى **:**" ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها ولا تتبع أهواء الذين لا يعلمون" (سورة الجاثية، الآية 18).

3- 2- 2- خدمة الإنسان ثانياً: إن اهتمام الإسلام بالتنمية الاقتصادية نابع من كونها مشكلة تنمية وبناء الإنسان، حيث أن الكون والذي يحدده المولى عز وجل: "وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" (الآية سورة البقرة.، الآية رقم 29)، أما هدف الإنسان فيبينه المولى عز وجل في قوله: " ما خلقت الجن والأنس إلا ليعبدون " الآية رقم 56 سورة الذاريات.ويتبين مما سبق أن نواة الجهد التنموي وصميم عملية التنمية في الإسلام يعني الإنسان نفسه الذي كرمه الله وأعزه قائلا سبحانه وتعالى: " لقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثيرا ممن خلقنا تفضيلا " (سورة الإسراء، الآية رقم 70).ومعنى هذا أن التنمية تعمل على تجسيد هذه الآية الكريمة بتوفير مصطلح كرامة الإنسان وعزته شاملة في ذلك الحاجات المادية والروحية بخلاف المنهج العصري لمتطلبات التنمية الذي يركز بالدرجة الاو لى على الجانب المادي.

كما يشهد الماضي والحاضر إخفاق النظريات الاقتصادية الوضعية في تحقيق الأمن النفسي والروحي جنبا إلى جنب مع الأمن المادي للإنسان، حيث نظرت تلك النظريات للإنسان على أنه كائن عضوي جل همه إشباع غرائزه وشهواته وحاجته المادية، دون أية اعتبارات أخلاقية او روحية.[11] وكان من

نتيجة ذلك أن تفاقمت المشكلات سواء على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي او الثقافي من بطالة وتضخم وانحلال أسري وتفلت أخلاقي وذوبان للهوية.

إن غاية النظام الاقتصادي في الإسلام هوتمكين الإنسان من القيام بالمهمة التي وكله الله تعالى بها على الأرض وهي البناء والتعمير والإصلاح وليس التخريب والهدم والتدمير "هوأنشأكم من الأرض واستعمركم فيها" (سورة هود، الآية 61). فالمنهج الاقتصادي في الإسلام منهج متكامل بدءا من قضية الاستخلاف باعتبار المال مال الله تعالى والبشر مستخلفون فيه وفقا لإرادة الله تعالى - المالك الحقيقي للمال- ، ومرورا بالقواعد التي تحكم الأرباح وتوزيع الثروة وتداو لها.

3- 2- 3- **تحقيق التنمية الاقتصادية ثالثا**: الإسلام دين يأمر بالأخذ بمواطن القوة - ومنها القوة الاقتصادية- كوسيلة لتحقيق غاية الإنسان في الأرض ولا ينظر إليها كغاية في حد ذاتها - كما في المنظومة الغربية - تودي في نهاية المطاف إلى الإفساد في الأرض "وابتغ فيم آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن لله لا يحب المفسدين ""(سورة القصص، الآية 77)، "كلوا واشربوا من رزق الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين" (سورة البقرة، الآية 66).

3- 2- 4- **تحقيق المنفعة الاجتماعية رابعا**: إن قوة علم الاقتصاد الإسلامي تبدوفي كونه علما توجيهيا لا يقتصر على السلوك الاقتصادي من إنتاج واستهلاك وتوزيع وتدبير فحسب، بل يتعدى ذلك إلى التوجيه نحوالسلوك الإنساني الرشيد الذي يحقق التوازن بين الجانب النفسي والجانب المادي بميزان العدل والإحسان الإلهي الذي أمر به الله تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان" (سورة النحل، الآية 90).

إن مقاصد التنمية في المنهج الإسلامي هي تحقيق العدالة الاجتماعية في مجال التوزيع يقول المولى عز وجل: " واعبدوا الله ولا تشركوا به شيء وبالوالدين إحسانا وبذي القربى واليتامى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب وابن السبيل وما ملكت أيمانكم إن الله لا يحب من كان مختالا فخورا، الذين يبخلون ويأمرون الناس بالبخل واعتدنا للكافرين عذابا مهينا" (الآية رقم 35، 36 من سورة النساء).وتبين هذه الآية الكريمة شمولية المذهب الاقتصادي الإسلامي في عملية التوزيع بحيث شمل أهم الشرائح الاجتماعية.

وبالتالي تكون مقاربة الحوكمة الإسلامية المصرفية **تنطلق** بالاعتقاد والالتزام بالشريعة الإسلامية، وأن الأساس هوالإنسان في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بما يسمى التنمية الشاملة او المستدامة، وبالتالي الحوكمة: هي رقابة وإشراف وتوجيه ومتابعة وقياس أداء نتائج رقمية، أين وصلنا؟ ما هوالهدف المتوقع؟ هل وصلنا إلى ما نريد؟ هل كان هناك انحراف عن الهدف؟.

3- 3- أهمية الحوكمة الإسلامية وتطبيقاتها:

تبنى مجلس الخدمات الإسلامية في ماليزيا مبادئ الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة التعاو ن الاقتصادي والتنمية، ووثيقة لجنة بازل حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية، وبنا عليهما مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تجاه أصحاب المصالح، وأصدر معيارا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر2006، تحت ما يسمى ب" المبادئ الإرشادية لضوابط

إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية". وقد ألزم هذا المعيار المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية إما أن تؤكد التزامها بنصوص هذه المبادئ الإرشادية او تعطي شرحا واضحا لأسباب عدم التزامها.

تكمن أهمية الحوكمة الشرعية من خلال تبني القاعدة الفقهية التالية:**<u>الأصل في المعاملات البيان</u> والوضوح وسلامة الصدر**، ما يؤكد على ضرورة تبادل المنافع وليس صراع المصالح، لأن تبادل المنافع لا تتحقق إلا إذا كانت التبادلية بالفعل، ونفع الإنسان لا يتحقق إلا من خلال محيطه، حتى السعادة لا يمكن أن تتحقق للإنسان بمفرده ما لم تكن سعادة شاملة واسعة، ما لم تكن البهجة عامة لا يمكن أن أبتهج. لذلك تكمن أهمية تطبيق الحوكمة الإسلامية في المصارف في كونها توفر:

3- 3- 1- إطار عام متكامل لنظم الرقابة:

- الرقابة الشرعية: ويقوم بها هيئة الرقابة الشرعية.
- الرقابة القانونية: ويقوم بها مفتشوالجهات الحكومية.
- الرقابة اللائحية والتنظيمية (الإدارية): ويقوم بها المراقب الإداري.
- الرقابة المصرفية: وتقوم بها مؤسسة النقد (المصرف المركزي).
- الرقابة الاستثمارية: ويقوم بها المراقب (الخبير الاستثماري).
- الرقابة المالية الداخلية: وتقوم بها إدارة الرقابة الداخلية.
- الرقابة المالية الخارجية: ويقوم بها مراقب (مدقق) الحسابات الخارجي.
- الرقابة المجتمعية: وتقوم بها المؤسسات الشعبية.

الرقابة الشرعية: وتعنى بفحص مدى التزام المؤسسة بالشريعة الإسلامية وأحكامها في جميع أنشطتها المالية والإدارية. ويشمل الفحص العقود والاتفاقات والسياسات، والمنتجات والمعاملات، وعقود التأسيس، والنظم الأساسية، والقوائم المالية، وتقارير المراجعة الداخلية.

3- 3- 2- تعزيز المسؤولية في نطاق الرقابة الشرعية:

او لا/أساس ومصدر المسؤولية: يقول الله تعالى{وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَن يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَن يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُّبِينًا} [الأحزاب: 36]، وقوله تعالى: {إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَن يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا} [النور: 51].

ثانيا/ مجال المسؤولية: وضع قواعد وإرشادات بشأن مساعدة هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية في إدارة الرقابة الشرعية للتأكد من التزام المؤسسة المالية بأحكام ومبادئ التشريع الإسلامي.

3- 3- 3- توفير مستويات متعددة لآليات الحوكمة: خاصة فيما تعلق بتوفر:

- المدقق الداخلي المرتبط بالإدارة التنفيذية.
- هيئة الرقابة الشرعية المرتبطة بالجمعية العمومية.

- لجنة استشارية شرعية تابعة لسلطة البنك المركزي تعمل على التنسيق بين هيئات الرقابة الشرعية، وتتابع كل ما يصدر عن هيئات الرقابة الشرعية لدى البنوك.

4- نموذج الحوكمة الإسلامية المصرفية المقترح:

4- 1- عناصر التطبيق السليم لنموذج الحوكمة الإسلامية على مستوى البنوك:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم لنموذج الحوكمة الإسلامية في البنوك الإسلامية وهي:

4- 1- 1- وضع أهداف إستراتيجية: يصعب إدارة الأنشطة البنكية دون وجود أهداف إستراتيجية او مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فعلى مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء المتعلقة بالمجلس نفسه او بالإدارة العليا او بباقي الموظفين، كما يجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة المصرفية، وبشكل خاص يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية او الخارجية.

4- 1- 2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة: يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

4- 1- 3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، لهذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد او جه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.[12]

<u>4- 2- تشكيل النموذج المقترح للحوكمة الإسلامية المصرفية:</u>

إن المصارف الإسلامية تختلف شكلا ومضمونا عن المصارف التقليدية، حيث تعتمد الاو لى على مجموعة من المبادئ لا يمكن التنازل عن أي واحد منهم وإلا فقد المصرف إسلاميته، وتتمثل هذه المبادئ أساسا في:

- مبدأ المشاركة في الربح والخسارة او الغنم بالغرم
- مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين
- مبدأ التزام المصرف في معاملاته بأحكام الشريعة الإسلامية

بينما تعتمد الثانية (البنوك الغربية) على مبدأ الفائدة الثابتة أخذا وعطاء، ولا تشترط في ذلك مشروعية المشاريع الممولة.بالموازاة مع ذلك اتسمت تجارب المصارف الإسلامية بالعديد من الإختلالات في التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية والقواعد التي سطرها لها المنظرون الاو ائل، حتى أصبح الكثير من الكتاب والباحثين والخبراء ينتقدونها واصفين إياها بأنها تقوم فقط بمحاكاة لعمليات البنوك التقليدية وتحاو ل

إيجاد الطرق والحيل لتبرير عملياتها غير الشرعية لتضعها تحت إطار إسلامي في الظاهر وفيه الكثير من الربا والغرر في الباطن، كما أن سد الفجوات والمفارقات بين ما ينبغي أن يكون وما هوكائن في مسيرة المصارف الإسلامية يرتبط ببعض التدابير الجادة التي يمكن اعتبارها من او لوية الاو لويات على حساب التكاثر الكمي الذي لم يعبر عن مدى التزام هذه المصارف بأسسها النظرية.

وبعيدا عن الجدلية القائمة حول الجذور الإسلامية من عدمها، فإن المؤكد هوأن الحوكمة الإسلامية تتميز بكونها أكثر شمولية، لذلك يمكن القول بأن النموذج الذي سنقترحه يرتكز كما يؤكد Baller على **رؤية تشاركية حديثة** للحوكمة الإسلامية تجمع ما بين المبادئ الغربية ومبادئ القانون والشريعة الإسلامية، بحيث تضم **مجموعة من القواعد التي تعتبر متناقضة فيما بينها**، وبالتالي تكون مكونات نموذج الحوكمة الإسلامية المصرفية مبنيا على القواعد التالية:

أ- قواعد الحوكمة المساهمتية

ب- قواعد الحوكمة التشاركية

ج- قواعد الحوكمة الإسلامية [13]

4- 3- 1- قواعد الحوكمة المساهمتية القابلة للتطبيق في المصارف الإسلامية:

يتم تحديد سلوكات المديرين وطريقة اتخاذهم للقرارات في البنوك الغربية من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة التقليدية الصادرة عن منظمة التعاو ن والتنمية الاقتصادية، بحيث تسمح هذه الأخيرة بتوضيح وتفسير الأداء التنظيمي للأنظمة التي تخص علاقة الأطراف المختلفة في المؤسسة بمساهميها، ويتجلى ذلك في الحلول التي توفرها النظريات التعاقدية الثلاث التي تشكل العمود الفقري للحوكمة، ألا وهي: نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية، وأخيرا نظرية تكاليف التعاقدات، من أجل التقليل من حدة أزمة المصالح.

4- 3- 2- قواعد الحوكمة التشاركية القابلة للتطبيق في المصارف الإسلامية:

إن الانتقادات التي تعرض إليها التوجه المساهمي دفعت بالباحثين إلى البحث عن آليات أخرى تكفل حقوق المساهمين ومن دون إهمال أصحاب المصالح الآخرين، ولعل أبرز هذه الآليات والتي يمكن أن تستفيد منها البنوك والمصارف الإسلامية:

أ- خلق القيمة: يكاد مصطلح خلق القيمة أن يجاو ر مصطلح المؤسسة في أغلب البحوث والمقالات المعاصرة لذا تعددت تعاريفه، بالإضافة إلى كونه مصطلح ظهر حديثا. ومن أهم مفاهيم خلق القيمة نذكر:

- هي: (وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية عن طريق إرضاء الزبائن).[14]
- هي:(مصدر القلق لأنها تعمل على إرضاء حاجات الزبائن وإرضاء حاجات المهنة، وذلك بالاعتماد على الخبرة والإشهار)[15]
- هي: (عملية خلق الثورة وتعظيم رأس مال المساهمين)
- او: (هي الإبداع وخلق الأفضلية التنافسية المستدامة)
- وتعرف أيضا على أنها:(القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة الحالية)، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى.[16]

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ او لا أن خلق القيمة هي نتيجة للممارسات المطبقة داخل المؤسسة وبالتالي ليست هدفا، ونجاحها يتوقف على مدى استيعاب الأطراف الذين لهم العلاقة بالمؤسسة بالدور المطلوب منهم.

أما ثانيا فنلاحظ التأرجح الواضح لمفهوم خلق القيمة بين التصور المالي والتصور التسييري، فالتصور المالي لخلق القيمة يعتبر المساهم هوالعنصر الأساسي المعني بها، باعتبار أن المؤسسة تتواجد في محيط يتطلب تدفقا مستمرا لرؤوس الأموال، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على خلق القيمة للمساهمين للإحتفاظ بهم، وهذا ما يعبر عنه بالقيمة المساهمتية.

أما التصور التسييري (الإداري) لخلق القيمة على عكس التصور المالي فهويعتبر الزبون هوالعنصر الأساسي في خلق القيمة، وذلك عن طريق حسن استغلال الموارد من أجل تخفيض تكاليف المنتجات وتحسين جودتها. وفي الوقت الحالي فقد ظهرت مقاربة او تصور استراتيجي لخلق القيمة يشمل كل من الجانبين المالي والإداري، وهوما يعبر عنه بالقيمة التشاركية أي خلق القيمة لمختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.[17]

وعلى ضوء هذا يمكننا وضع تعريف شامل لخلق القيمة، حيث يمكن اعتبارها :(مقياس لنجاح المؤسسة، فهي من جهة تعتبر أداة لتحقيق الربح من خلال الاستثمار في رأس المال، ومن جهة أخرى أداة لتميز المؤسسة).[18]

ب- **المسؤولية الاجتماعية:** أدت الفضائح التي طالت الشركات الضخمة بهذه الأخيرة إلى بذل الجهود في سبيل المحافظة على سمعتها وعلى البيئة التي تعمل فيها أيضا خاصة بعد تحجيم الثقة في تلك الشركات، وسن الحكومات لأنظمة صارمة. كما تقف العديد من المنظمات غير الحكومية المنتشرة بكثرة في وجه أي أخطاء تقترفها المؤسسات، إضافة إلى الضغط الكبير الذي يقع على هذه المؤسسات من جراء إجراءات التصنيف والترتيب للإعلان عن أدائها غير المالي ونتائجها المالية، كما أن المؤسسات أصبحت تخضع للمراقبة أكثر من أي وقت مضى.

على عكس ما يشاع بأن المسؤولية الاجتماعية توجه حديث النشأة، إلا أنه عند دراسة تطور هذا المفهوم نلاحظ قدمه، حيث كان شائعا في أمريكا تحت مفهوم " العمل الخيري للمؤسسات" [7]، وفي النصف الاو ل من القرن العشرين بات معروفا بشكل واضح. ولحد الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدود وقاطع يكتسب صفة القبول، فقد تعددت المبادرات في محاو لة تحديد تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية، وهذا الاختلاف راجع لطبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة وكذا نطاق نشاطها ورأسمالها، فهذه المسؤولية بطبيعتها ديناميكية تتصف بالتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة ومتطلبات المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات المجتمع حسب التغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.

ولكن هذا لا يمنعنا من تبني مفهوم بسيط للمسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن اعتبارها: " الإدماج المتوازن للاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أنشطة المؤسسة ". [19]

بناءا على المرجعية الإسلامية التي قامت عليها المصارف الإسلامية، وتصورها لدور المال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فإن دورها لا يقتصر على تحقيق مصالح مالكي الأموال، او الالتزام بقواعد الحلال والحرام فقط، ولكن يضاف إلى ذلك ركيزة هامة، وهي مراعاة حق المجتمع في هذه الأموال.

يعد مفهوم التكافل الاجتماعي في الإسلام، وما حث عليه الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة في هذا المضمار مقابلا للمسؤولية الاجتماعية في المفهوم الغربي، مع الأخذ في الاعتبار الدوافع

المختلفة في كلا المنهجين. حيث تتميز المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية بوجود دوافع إيمانية، بجوار أهدافها التنموية .

وعليه فلمسؤولية المجتمعية للمصارف الإسلامية تعني "التزام تعبدي أخلاقي، يقوم عمن خلاله المسؤولون على إدارة المصارف الإسلامية بالمساهمة والمشاركة في تكوين وتحسين وحماية رفاهية المجتمع ككل ورعاية المصالح والأهداف الاجتماعية لأفراده، عبر صياغة الإجراءات وتفعيل الطرق والأساليب الموصلة لذلك، بهدف رضا الله سبحانه وتعالى والمساهمة في إيجاد التكافل والتعاو ن والتقدم والوعي الاجتماعي، وفي تحقيق التنمية الشاملة. [20]

4- 3- 3- قواعد الحوكمة الإسلامية:

وفقا لـ Martens بدأت البحوث حول دراسة المالية الإسلامية بداية من سنوات الستينات، أين تم استخراج معاييرها ومبادئها انطلاقا من القرآن، السنة، الشريعة، والفقه. هذه القواعد تختلف اختلافا ضمنيا عن القواعد الأنجلوساكسونية او الغربية بصفة عامة، فهي(أي القواعد الإسلامية) تؤكد على أن حق الملكية يمتلك من أداء العمل، او الحصول على الميراث، بالإضافة إلى تحريم الربا وتقاسم المخاطر، والالتزام بأخلاقيات الأعمال، هذا الأخير تعتبر عاملا مهما في التعامل، فقدم لنا رسولنا الكريم خطوطه العريضة في قوله صلى الله عليه وسلم: "" لا تحاسدوا ولا تناجشوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا ولا يبيع بعضكم على بيع بعض، وكونوا عباد الله إخوانا، المسلم أخوالمسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يكذبه ولا يحقره، التقوى هاهنا- وأشار إلى صدره ثلاث مرات – بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم، كل المسلم على المسلم حرام، دمه وماله وعرضه " (رواه البخاري في كتاب الأدب، ورواه مسلم في كتاب البر والصلة).

وقبل الختام لا بد من التذكير بعنصر أساسي يجب التركيز عليه في بناء نموذج الحوكمة الإسلامية المصرفية، ألا وهو**فقه المعاملات** لكون غيابه هوالسبب الرئيسي في حدوث الفضائح الكبرى للشركات العالمية وعلى رأسها شركة إنرون. وهويتميز في النظام الإسلامي بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تجعل من العلاقة بين الأطراف يسودها الثقة والشفافية:

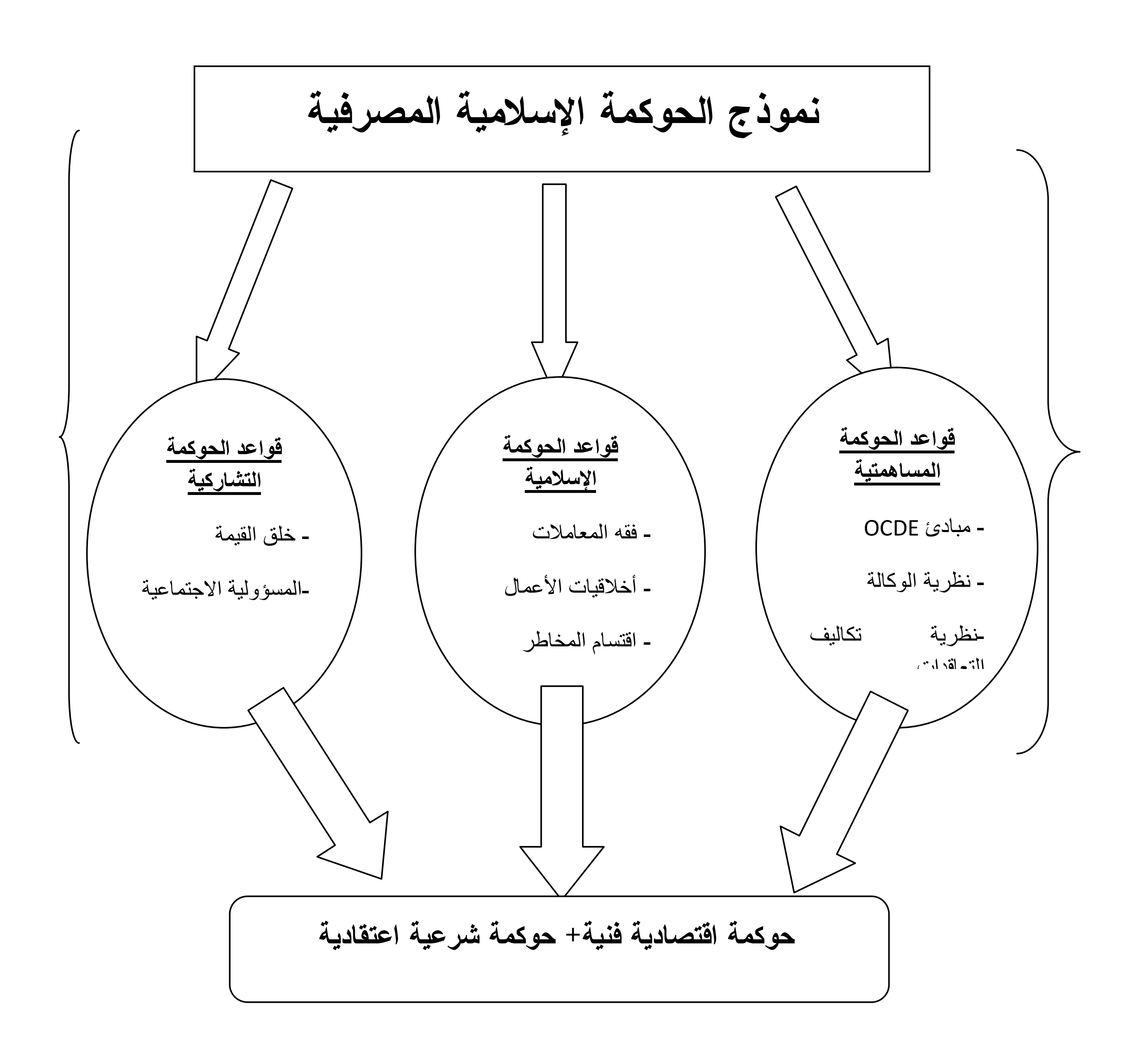
أ- **الأصل في المعاملات من عقود وشروط الإباحة**:إذا كان الأصل في العبادات الحظر حتى يرد نص من الشارع بالطلب لئلا يحدث الناس في الدين ما ليس منه لقوله صلى الله عليه وسلم: " من أحدث في أمرنا هذا ما ليس منه فهود رد " (صحيح البخاري 167/3)، وقوله صلى الله عليه وسلم: " صلوا كما رأيتموني أصلي " (صحيح البخاري 155/1)، فإن الأصل في المعاملات من عقود وشروط الإباحة، فلا يمنع منها شيء إلا ما منع بنص صريح الدلالة صحيح الثبوت، ويبقى ما عدا ذلك على أصل الإباحة

ب- **فقه المعاملات مبني على مراعاة العلل والمصالح**: إذا كانت غالبية العبادات في الإسلام تعبدية غير معللة بعلة معينة، وإنما يطلب من المكلف الالتزام بها: كتقبيل الحجر الأسود...، فإن غالبية المعاملات في الإسلام غير تعبدية كما قرر الشاطبي: " الأصل في العبادات بالنسبة إلى المكلف التعبد دون الالتفاف إلى المعاني وأصل العادات الالتفات إلى المعاني ".

ج- فقه المعاملات يجمع بين الثبات والمرونة: إذا كانت بعض أحكام المعاملات تتغير بتغير علة الحكم والمصلحة التي أنيطت به، فإن البعض الآخر مقطوع بثباته وعدم تغيره مهما تغيرت الظروف والأحوال، ولذلك فإن المعاملات في الإسلام تجمع بين الثبات والمرونة.

فالأحكام التي جاءت بها الشريعة الإسلامية لتكون كالأساس في بناء المعاملات اتسمت بسمة الثبات مثل التراضي في العقود والوفاء بها، وحرمة الربا والغش والاحتكار...، والأحكام التي تتعلق بمقاصد الشريعة من تحقيق العدل ومنع الظلم تتسم أيضا بسمة الثبات. أما الأحكام التي تتعلق بالوسائل او ثبتت باجتهاد مبني على عرف فلا مانع من تغييرها عند تغير الوسائل وتطورها وتغير الظروف.[21]

وعليه وبناءا على كل ما سبق يكون نموذج الحوكمة الإسلامية المصرفية المقترح على الشكل التالي:



تشكل الصناعة المصرفية الإسلامية في السوق المصرفية الماليزية ما نسبته 30 في المائة من حجم السوق المصرفي بقيمة قدرها 38 مليار دولار ويحظى القطاع المصرفي الإسلامي بدعم كبير من قبل بنك نيجارا (البنك المركزي الماليزي (برئاسة الدكتور زيتي عزيز.

وتشهد الساحة المصرفية في ماليزيا نشاطا ملحوظا في محاو لة جعل كوالالمبور عاصمة للصناعة المصرفية الإسلامية ليس فقط في منطقة شرق آسيا بل على مستوى العالم، تتنافس في تحقيق ذلك مع كل من لندن، سنغافورة، الرياض، دبي، والبحرين. وفي سبيل ذلك تبذل السلطات المصرفية الماليزية العديد من الجهود من أجل تحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال إصدار العديد من القوانين الخاصة بالعمل المصرفي الإسلامي، ومنها ما صدر أخيرا من قوانين لتسهيل إصدار الصكوك الإسلامية في ماليزيا، حيث يوجد في ماليزيا أكبر سوق للصكوك الإسلامية في العالم يبلغ حجمها 47 مليار دولار .وجاء إصدار تلك القوانين متزامنة مع عقد مؤتمر "الصكوك الإسلامية" الذي عقد الشهر الماضي.

وقد بدأ اهتمام أصحاب القرار الاقتصادي في ماليزيا في جعل ماليزيا عاصمة للصناعة المصرفية الإسلامية منذ فترة طويلة وكان من بوادر ذلك استضافتها مقر مجلس الخدمات المالية الإسلامية حيث كانت أحد المؤسسين للمجلس والذي يعد بمثابة الجهة الرقابية الدولية على الصناعة المصرفية الإسلامية على مستوي العالم حيث يقوم بإصدار المعايير الرقابية على المصارف الإسلامية. ويضم المجلس في عضويته صندوق النقد الدولي والعديد من البنوك المركزية ومنها مؤسسة النقد العربي السعودي وبنك البحرين المركزي إضافة للبنك الإسلامي للتنمية، وقد أصدر المجلس العديد من المعايير الرقابية ومنها معيار كفاية رأس المال ومعيار الحوكمة .

وقد قامت العديد من المصارف الإسلامية بافتتاح فروع لها في ماليزيا ومن تلك المصارف مصرف الراجحي والذي قام بافتتاح ستة فروع وينوي التوسع في ذلك، كما قام بيت التمويل الكويت بدخول السوق المصرفي الماليزي.

وخلال مشاركتي الشهر الماضي في المؤتمر الثاني للاقتصاد الإسلامي والذي نظمته جامعة العلوم الإسلامية الماليزية تبين مدى الاهتمام الذي تولية الدولة لتطوير مفاهيم الاقتصاد الإسلامي والصناعة المصرفية الإسلامية والسعي إلى جعل ماليزيا مركزا دوليا لتلك الصناعة.

الحوكمة في المصارف الإسلامية تتميز بما يلي:

ذكرت المبادئ الإرشادية التي جاءت في معيار حوكمة المنشآت المالية الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا في ديسمبر ٢٠٠٦ م:

- يجب اعتماد التوصيات ذات العلاقة مثل مبادئ منظمة التعاو ن الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعاليم وتوجيهات السلطات الإشرافية، وقد او صي المبدأ بضرورة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.
- تزويد مجلس الإدارة بالتقارير التي تبين مدي التزام مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.

-يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسئولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات.

- تكليف لجنة ضوابط الإدارة بمراقبة (احتياطي معدل الأرباح) و(احتياطي المخاطر).
- يجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة.
- يجب أن تعتمد الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المنشأة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية او الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.
- يجب توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار وخاصة نسبة المشاركة في الأرباح والخسائر.

خطت ماليزيا خطوة قربتها أكثر تجاه تحقيق هدفها بأن تصبح مركزاً مالياً إسلامياً إقليمياً في الشهر المقبل بتدشينها أخيرا، اللجنة الدولية المكلفة بوضع معايير المعاملات المصرفية الإسلامية. ومن المقرر أن توقع مصارف مركزية من الدول الثماني الأعضاء وهي: ماليزيا، والسعودية، وإندونيسيا، وإيران، والكويت، وباكستان، والسودان، ومصرف التنمية الإسلامي، اتفاقية في الثالث من نوفمبر (تشرين الثاني) في كوالالمبور لافتتاح مجلس الخدمات المالية الإسلامية .«IFSB» وبحسب قول المسؤولين، فإن إنشاء مجلس الخدمات المالية الإسلامية - وهوعبارة عن اتحاد للبنوك المركزية والسلطات المالية وغيرها من المؤسسات المسؤولة عن الإشراف على المعاملات المصرفية الإسلامية وتنظيمها - يأتي استجابة للأهمية المتزايدة لصناعة الخدمات المالية الإسلامية. ويعتبر هذا المجلس ثمرة عامين من العمل الدءوب من قبل الأعضاء المؤسسين، بالإضافة إلى دعم صندوق النقد الدولي وهيئة المحاسبة والمراجعة المحاسبية للمؤسسات المالية الإسلامية وفقا لوكالة الأنباء الفرنسية.

وأشاد المصرفيون بتدشين المجلس، ووصفوه بأنه دفعة قوية للمعاملات المصرفية الإسلامية وعمليات التمويل على مستوى العالم، وأن هذا المجلس من الممكن أن يعمل كوسيلة لخلق تفسير متسق لقواعد الشريعة الإسلامية للعمليات، وأنماط التمويل، والمعايير التنظيمية.

وقال نور الدين يحيى مدير مجموعة المعاملات المصرفية الإسلامية SBB إن هذا المجلس يتيح للعاملين في قطاع المعاملات المصرفية الإسلامية المزيد من المصداقية والثقل لمنافسة المصارف التقليدية سواء على المستوى المحلي او مستوى العالم، مضيفا أن حصة السوق المتنامية للاستثمارات الإسلامية التي تقدر بمليارات الدولارات دللت على الطلب القوي على المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية على مستوى العالم. وأبان يحيى أن هناك فرصا استثمارية هائلة، حيث يقدر الخبراء ثروة الشعوب الإسلامية بين 800 مليار دولار وتريليون دولار تقريبا، مشيرا إلى أن تدشين مجلس الخدمات المالية الإسلامية جاء مناسباً من ناحية التوقيت، حيث من المتوقع أن يركز على تطوير المنتجات، خاصة السندات المالية المتداو لة عالمياً او الصكوك الإسلامية، والتي تقبل بها مجالس الشريعة الأخرى.

كما بين أحمد تاج الدين عبد الرحمن المدير الإداري لمصرف Bank Islam Malaysiaأن هذا المجلس سيحسن من كفاءة الصناعة المصرفية، وينهض بفرص ماليزيا المرتقبة في أن تصبح مركزاً إقليمياً للمعاملات المصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي، مشيرا إلى أن عددا متزايدا من غير المسلمين يستثمرون

في المنتجات الإسلامية التي كان ينظر إليها على أنها أكثر قدرة على المنافسة، واو فر في تكلفتها من نظيراتها.

ومن المرتقب أن تخدم خطة الحكومة الماليزية لإصدار ترخيص جديد لمصرف إسلامي أجنبي وهوما يمثل لفت انتباه او تحذيرا للمؤسسات المحلية لكي تعمل على النهوض بعملياتها المصرفية الإسلامية لمواجهة المنافسة.

ويشير موقع بنك ماليزيا المركزي إلى أن المعاملات المصرفية الإسلامية نشأت في البلاد منذ السبعينيات كواقع جديد على المشهد المالي الدولي، بيد أن فلسفاتها ومبادئها ليست جديدة، إذ تم تحديد معالمها في القرآن الكريم والسُنَّة النبوية. وعادة ما يرتبط ظهور المعاملات المصرفية الإسلامية بإحياء الإسلام ورغبة المسلمين في عيش جوانب حياتهم كلها بما يتفق مع تعاليم الإسلام.

وفي ماليزيا، توجد الشريعة والقوانين المصرفية الإسلامية المنفصلة جنباً إلى جنب مع قوانين أنظمة المصارف التقليدية. وكان الأساس القانوني لتأسيس المصارف الإسلامية هوقانون المصارف الإسلامية «IBA» والذي صار سارياً منذ السابع من أبريل (نيسان) عام 1983.

ويوفر قانون المصارف الإسلامية لبنك ماليزيا المركزي BNMصلاحيات للإشراف على المصارف الإسلامية وتنظيم معاملاتها، وهوما يشبه حالة المصارف المرخصة الأخرى. وتم سن قانون الاستثمار الحكومي أيضاً في عام 1983 في نفس الوقت لتمكين الحكومة الماليزية من إصدار سندات الاستثمار الحكومية «GII»، وهي سندات حكومية تصدر وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية .وكان او ل مصرف إسلامي يؤسس في ماليزيا مصرف «BIMB» Bank Islam Malaysia Berhard الذي استهل نشاطه في يوليو(تموز) 1983، وجميع أنشطة قائمة على مبادئ الشريعة الإسلامية .وبعد أن أثبت المصرف قدرته التنافسية، بدأت أنشطته تتوسع في شتى أرجاء البلاد عبر شبكة مؤلفة من 80 فرعا يعمل بها نحو1200 عامل. ويتمثل الهدف الأساسي بعيد الأجل للمصرف في خلق نظام مصرفي إسلامي يعمل بالتوازي مع النظام المصرفي التقليدي، لكن ذلك يتطلب ثلاثة عناصر أساسية لكي يصبح مؤهلاً كنظام إسلامي ناجح، وهذه العناصر هي: أن يكون هناك عدد كبير من المستثمرين، وأن تكون هناك تشكيلة عريضة من السندات او الصكوك، وتوفر سيولة مالية إسلامية.

وأمام ذلك تبنى البنك المركزي الماليزي نهجاً تدريجياً لتحقيق هذه الأهداف، فكانت الخطوة الاو لى في نشر الثقافة الاستثمارية الإسلامية للوصول إلى أكبر قدر من الماليزيين. وطرح البنك المركزي عام 1993 نظاماً جديدا عرف بـ «SPTF»أي النظام المصرفي معدوم الفائدة، إلى جانب استحداث سوق المال الإسلامية Islamic Interbank Money Market مطلع العام 1994، بهدف الربط ما بين المؤسسات المصرفية والسندات. وفي أكتوبر (تشرين الاو ل) عام 1996، أصدر بنك ماليزيا المركزي نموذج بيان «الميزانية وحساب الأرباح والخسائر «للمؤسسات المصرفية المشاركة في الاستثمارات المحددة بمدة مختارة لنشر العمليات المصرفية الإسلامية، وقد وضع كبند إضافي تحت عنوان «ملاحظات للحسابات». وأسس البنك المركزي الماليزي مجلس الشريعة الاستشاري الوطني للمعاملات المصرفية الإسلامية والتكافل الإسلامي «NSAC» في مطلع مايو)أيار) عام 1997 بصفته أعلى سلطة لشريعة المعاملات المصرفية

الإسلامية والتكافل الإسلامي في ماليزيا، كجزء من الجهد المبذول لإضفاء المرونة والانسجام على تفسيرات الشريعة بين المصارف وشركات التكافل.

<u>الحوكمة ومعيار مجلس الخدمات المالية الاسلامية:</u>

تبنى مجلس الخدمات المالية الإسلامية فى ماليزيا مبادىء الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة مجلس التعاو ن الاقتصادي والتنمية OECD ووثيقة لجنة بازل حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية" وبنى عليهما مجموعة من المبادىء الارشادية التى يجب ان تلتزم بها ادارة المؤسسة المالية الاسلامية تجاه اصحاب المصالح.

وأصدر معيارا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر 2006، تحت ما يسمى بـ (المبادىء الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التى تقدم خدمات مالية اسلامية).

وقد الزم هذا المعيار المؤسسات المالية الاسلامية إما أن تؤكد التزامها بنصوص هذه المبادىء الارشادية او تعطى شرحا واضحا لإصحاب المصالح عن أسباب عدم التزامها بهذه المبادىء.

<u>فيما يلى عرض للمبادىء الارشادية السبعة الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الاسلامية:</u>[9]

المبدأ الاو ل:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطار لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح.

ويقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من: (مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، الإدارةالتنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعى الحسابات الداخليين والخارجيين)

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية إعتماد التوصيات ذات العلاقة التى تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دوليا مثل مبادىء منظمة التعاو ن الاقتصادى والتنمية وورقة لجنه بازل للإشراف المصرفى، كذلك يجب ان تلتزم بالتعاميم / التوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الاسلامية ومبادئها.

المبدأ الثاني:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليًا – وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية.

يجب على مجلس إدارة المؤسسة المالية الاسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لايقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الادارة من اعضائه غير التنفيذيين يكونوحائزين على خبرات مناسبة وكافية فى تحليل القوائم المالية والمستندات المالية.

المبدأ الثالث:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها.

لذا يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسؤولية استئمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفتها مضاربا فى أموالهم، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات فى الوقت الملائم.

المبدأ الرابع:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية إعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (آخذين فى الحسبان التميز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيدة والمطلقة) بالإضافة الى اعتماد الشفافية فى دعم أى عوائد.

المبدأ الخامس:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشريعة من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاو ى ولمراقبة الالتزام بالشريعة فى جميع نواحى منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها.

ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة.

كما يجب مواصلة إصدار وتشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاو ى الشرعية حيث أن هذا القطاع خصوصا والامة عموما يستفيدان من الفهم المشترك والتعاو ن بين علماء الشريعة.

المبدأ السادس:

يجب على مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسة .ويجب على المؤسسة أن تتيح اطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ.

ويتطلب ذلك أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية او الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.

المبدأ السابع:

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الاسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التى تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافى وفى الوقت المناسب.

ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الارباح وتوزيع الموجودات وإستراتيجية الاستثمار وآليات دعم العوائد.

كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول اسس توزيع الارباح قبل فتح حساب الاستثمار والاعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار فى الارباح حسب مقتضيات عقد المضاربة.

خاتمة:

إن الحاجة ملحة في الدول الإسلامية لوضع أنظمة قانونية تكون صمام الأمان لضمان الحوكمة الجيدة للمصارف الإسلامية بهدف دمجها في المفاهيم العامة للعادات والتقاليد الإدارية، وتصبح منهجا معتمداً لتعزيز الثقة وحماية حقوق المودعين والمساهمين وتخفض من المخاطر وتحسن من مستوى ودقة وشفافية البيانات والمعلومات، حيث تساعد على حسن الأداء التشغيلي وتنمية الاستثمارات والمدخرات وزيادة الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة. لذا يجب ترسيخ مبدأ الشفافية والإفصاح لنجاح عملية الحوكمة فإذا لم يحصل المساهمون وعملاء المصرف الإسلامي على معلومات كافية عما يحققه من أهداف ونمو في القوائم المالية وما يعترضه من خطر، فهذا سوف يسبب خللاً في انضباط أعمال المصارف الإسلامي.

قائمة المراجع والهوامش:

*القرآن الكريم.

* السنة النبوية الشريفة.

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 244.

[3] أبوشحادة، **الحوكمة تعني الشفافية والصدق في الإفصاح**، مداخلة في ندوة حول الحوكمة في الجهاز المصرفي، نابلس، فلسطين، 26 أفريل 2009.

[4] تقرير صادر عن المعهد المصرفي المصري، 2006، ص03.

[5] عبد الرزاق خليل، الطيب داو دي، **الحوكمة المؤسسية للبنوك**، ص: 7 نقلا عن: www.usinfo.state.gov. Journals /ite

[6] محمد عبد الحليم، **حوكمة الشركات " تعريف مع إطلالة اسلامية"**، ورقة مقدمة لمركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، الحلقة 33، 2005، ص ص 09- 10.

[7] بوحفص محمد، علي قدور، **سبل تطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية في ظل مبادئ الحوكمة المصرفية**، الملتقى الدولي:الإقتصاد الإسلامي:الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 23، 24- 2011.

[8] شوقي بورقبة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص 12.

[9] عبد العزيز فوزان، **حوكمة المصارف الإسلامية**، ملتقى حول حوكمة المصارف الإسلامية، اليمن، سبتمبر 2009، تم الإطلاع يوم 11- 08- 2012.

[10] عبد الباري مشعل، **تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**، تقرير صادر عن المركز الدولي للمشروعات الخاصة، مركز مصر، 2010.

[11] محسن عبد الحميد، **الإسلام والتنمية الاجتماعية**، دار المنارة، جدة، السعودية، 1989، ص07 بتصرف.

[12] Sophie Gaultier-Gaillard et Jean-Paul Louisot(2004), Diagnostic des risques , AFNOR, Saint-Denis-La Plaine Cedex, paris, France30.

[13] C.Zied et J.Pluchart(2006) ,la gouvernance des banque islamiques, Université de Picardie, Amiens, France, p02.

[14] Jaunet.P, «la création de valeur: approche financière ou managériale », www.memoireonline.com/.../ m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm, 31-07-2012, 11:20.

[15] Fayol.A, « création de valeur et innovation » ,mdi.typepad.com/.../cration_de_la_v.html, 05-08-2012, 14:20.

[16] « Une nouvelle définition de création de valeur », www.fredcavazza.net/.../une nouvelle -définition -de-la- création -de-valeur/ 02-08-2012,15:25.

[17] Jaunet.P , op.cit.

[18] Cohen.D (2005), « création de valeur », édition Ernst et Young, Paris, France ;p21.

[19] Coro.S (2009),le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise, rapport préparé pour industrie Canada, www.ic.gc.ca/.../RESSOURCES_HUMAINES.../RESSOURCES_HU..., p 02 , le 02- 08-2012, 16:04.

[20] محمد صالح ، **المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية :طبيعتها وأهميتها** ، البنك الإسلامي للتنمية ، جدة، السعودية، 2010.

[21] محمد عثمان شبير، **المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي**، دار النفائس، عمان، الأردن، 1996، ص ص 16 - 25.

حوكمة الشركات في مجال المصارف الإسلامية

إعداد

الأستاذ الدكتور سعيد سامي الحلاق

كلية العلوم الإدارية- قسم الاقتصاد

جامعة الكويت

الملخص

أن الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى أثارت مسألة مهمة جداً تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين من خلال تطبيق حوكمة الشركات والتي ستمكن من إبراز سياسات الشركات والاستراتيجيات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات. وقد برز مفهوم حوكمة الشركات والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات وبين مديري الفروع التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات. ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة،

البنوك الإسلامية ليست استثناءا وبالتالي سعت إلى مواكبة التطورات المعاصرة المتعلقة بشفافية التعامل وتطبيق المعايير المحاسبية لضمان جودة الأداء المصرفي لضمان الاستمرار مؤسسات مالية ذات طبيعة خاصة ببعديها المادي المتعلق بتحقيقي الربحية وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية والأخلاقي المتمثل بدور هيئة الرقابة الشرعية كرقابة إضافية للرقابة المطبقة من قبل البنك المركزي على المصارف التقليدية لضمان تنفيذ العقود المصرفية بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة. سوف تستعرض الورقة أولا الطبيعة الخاصة والمتميزة للمصرفية الإسلامية، وثانيا مفهوم الحوكمة في المصارف الإسلامية، وأخيرا التطرق لموضوع الحوكمة ودورها في زيادة كفاءة عمل المصارف الاسلامية.

حوكمة الشركات في مجال المصارف الإسلامية

1- المصرفية الإسلامية:

- يقصد بالمصرف الإسلامي مؤسسة الوساطة المالية التي لا تعمل بالفائدة. ذلك أن المسلمين قد توصلوا منذ نحو قرن من الزمان تقريبا (وهو عمر المصارف في بلاد المسلمين) إلى أن الفائدة المصرفية هي عين الربا المحرم، لأن الزيادة على القرض وهي أساس عمل البنوك التقليدية هي من الربا، ولذلك لم تنتشر البنوك عندهم إلا في عصر الاستعمار - رغم قدمها عند الأوربيين إذ يعود تاريخها إلى مئات السنين - ولذلك اجتهد المسلمون بعد حصول بلدانهم على الاستقلال في الخمسينات الميلادية وما بعدها إلى تأسيس نظام مصرفي يكون منسجماً مع أحكام الشريعة. وقد أدركوا أن الوساطة المالية وظيفة أساسية في حياة المجتمعات، وأن المسلمين منذ القدم تبنوا ترتيبات معينة تنهض بالحاجة إلى الوساطة المالية. إذ أن عملية انتقال الأموال من فئة الفائض (أي مجموعة الأفراد والمؤسسات التي تمتلك من الموارد المالية ما يفيض عن حاجتها الآنية) إلى فئة العجز (أي تلك المجموعة التي تحتاج من الموارد المالية ما يزيد على ما تمتلكه الآن) كانت تتم في القديم بناء على صيغة المضاربة.
- سعى المسلمون لإيجاد صيغة بديلة للبنك التقليدي تنهض بوظيفة الوساطة المالية دون أن تكون معتمدة على صيغة الاقتراض من المودعين ثم الإقراض للمستثمرين والعمل بالفائدة، وجدوا في المضاربة قاعدة صلبة يمكن أن يؤسس عليها هذا النموذج البديل.
- وعليه يجب أن تبتعد المؤسسات (أي البنوك) من كل معاملة محرمة في الشريعة وبشكل خاص تطهيرها من الربا، ولا يجوز لأي بنك إسلامي أن يعمل بالفائدة أخذاً وعطاء ولا يجوز أن تقوم بأي عمل يخالف أحكام الشريعة الإسلامية، ويجب أن تمارس البنوك الإسلامية نشاطها اعتماداً على الصيغ الشرعية المعروفة مثل المضاربة والمشاركة والإجارة والسلم والاستصناع والبيوع الآجلة وبيع المرابحة وغير ذلك من العقود المستحدثة التي لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

2- القواعد والأسس الحاكمة لعمل البنوك الإسلامية:

- لاشك أن هناك عددًا من القواعد الشرعية والمصرفية التى تحكم عمل البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية نظرًا للطبيعة الخاصة لتلك البنوك والتى تحكمها فى المقام الأول أحكام الشريعة الإسلامية، وفيما يلى أهم تلك القواعد:

2- 1 القواعد الشرعية

- **الأمور بمقاصدها:** أى أن كل قول أو عمل إنما هو بالمقصد، فالعقود إذا قصد من إبرامها قصدًا مشروعًا كان العقد صحيحًا، أما إذا كان القصد من إبرامها غير مشروع كان العقد باطلا.
- **العادة محكمة:** أى يتم اللجوء إلى العرف حال انعدام وجود مصدر فى الشريعة الإسلامية، ويشترط أن لا يخالف العرف الشرع أو الآداب العامة.
- **الخراج بالضمان:** أى استحقاق صاحب المال الربح مقابل استخدام أمواله فى المضاربة، واستحقاق المضارب الربح مقابل عمله.

2-2 القواعد المصرفية

- **الأخذ بمبدأ المشاركة فى الربح والخسارة:** وهو أساس العلاقة بين العملاء والبنوك الإسلامية حيث تستقبل البنوك الإسلامية أموال المستثمرين للمضاربة بها بهدف تحقيق الربح الذى يتم توزيعه بعد تحققه "فعليًا" بينها وبين أصحاب حسابات الاستثمار حسب الاتفاق. كما يتحمل الطرفان الخسارة حال عدم وجود تقصير من إحدى الطرفين.
- **الالتزام بقواعد الشريعة الإسلامية:** حيث تقوم البنوك الإسلامية بتقديم خدماتها فى إطار الشريعة فلا تقوم بتوجيه استثماراتها إلى أنشطة تدخل فى دائرة التحريم، ويضم كل بنك من البنوك الإسلامية جهاز للرقابة الشرعية للتحقق من مدى التزام البنك بالشريعة الإسلامية فى جميع أنشطته.
- **عدم التعامل بالفائدة:** وتعد هذه القاعدة أحد العلامات المميزة لنشاط البنوك الإسلامية حيث أنها لا تتعامل بالفائدة أيًا كانت صورها وأشكالها أخذًا أو عطاءً.
- **حسن اختيار القائمين على إدارة الأموال:** حيث من المفترض أن تبذل البنوك الإسلامية الجهد لاختيار القائمين بإدارة الأموال بما يضمن حسن إدارتها والحفاظ عليها من الضياع مع الحفاظ التام على سرية معاملات العملاء.

3- مفهوم البنك الإسلامي

- البنك الإسلامي مؤسسة نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشريعة الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصادياتها.
- ومن هذا التعريف يتبين لنا أن هناك عدة عناصر أساسية تلتزم بها البنوك الإسلامية منها الالتزام بالقواعد المستقرة للشريعة الإسلامية: يتعين على البنك الإسلامي أن يلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع أعماله ومعاملاته جملة وتفصيلاً وإلا فقد مقومات وجوده، فالعقيدة الإسلامية تقدم نظاماً شاملاً ومتكاملاً يحكم كل شيء في الاقتصاد متمثلاً في أنشطة الإنتاج، والتوزيع، والاستهلاك، والادخار وتتصل بغيرها من الأنشطة غير الاقتصادية وترتبط معها وبها بالعبادات لتجعل من الإسلام ديناً قيّماً قويماً لا يشوبه أو يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، ولا من أمامه، وان ارتباط الفكر الإسلامي المصرفي الاقتصادي بالدين تعززه الآيات المباركة في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم المطهرة واجتهادات العلماء الأفاضل، وان القواعد الاقتصادية الحاكمة للعمل المصرفي واضحة وصريحة يتعين على البنك الإسلامي توخيها والحرص عليها

3-1 ماهية المصارف الإسلامية

- جاءت نشأة المصارف الإسلامية تلبية لرغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد صيغة للتعامل المصرفي بعيدا عن شبهة الربا وبدون استخدام سعر الفائدة.
- وقد جاءت أول محاولة لإنشاء مصرف إسلامي عام 1963 حيث تم إنشاء ما يسمي ببنوك الادخار المحلية والتي أقيمت بمدينة ميت غمر - بجمهورية مصر العربية والتي أسسها د. أحمد النجار - رئيس الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية الأسبق، وقد استمرت هذه التجربة حولي ثلاث سنوات.

- ثم تم بعد ذلك إنشاء بنك ناصر الاجتماعي حيث يعد أول بنك ينص في قانون إنشائه علي عدم التعامل بالفائدة المصرفية أخذا أو إعطاء ا ، وقد كانت طبيعة معاملات البنك النشاط الاجتماعي وليس المصرفي بالدرجة الأولي.
- وقد جاء الاهتمام الحقيقي بإنشاء مصارف إسلامية تعمل طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية في توصيات مؤتمر وزراء خارجية الدول الإسلامية بمدينة جده بالمملكة العربية السعودية عام 1972 ، حيث ورد النص علي ضرورة إنشاء بنك إسلامي دولي للدول الإسلامية.
- وجاء نتاج ذلك إعداد اتفاقية تأسيس البنك الإسلامي للتنمية والتي وقعت من وزراء مالية الدول الإسلامية عام 1974 وباشر البنك الإسلامي للتنمية نشاطه عام 1977 بمدينة جده بالمملكة العربية السعودية ، ويتميز هذا البنك بأنه بنك حكومات لا يتعامل مع الأفراد في النواحي المصرفية.
- وجاء إنشاء أول مصرف إسلامي متكامل يتعامل طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية عام 1975 وهو بنك دبي الإسلامي، حيث يقدم البنك جميع الخدمات المصرفية والاستثمارية للأفراد طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية.
- ثم توالي بعد ذلك إنشاء المصارف الإسلامية لتصل إلي 267 مصرفاً منتشرة في 48 دولة علي مستوي العالم ، بحجم أعمال يزيد عن 250 مليار دولار طبقا لإحصائية المجلس العام للبنوك الإسلامية في سبتمبر 2003 ، هذا بخلاف فروع المعاملات الإسلامية للبنوك التقليدية علي مستوي العالم.

3- 2 خصائص المصارف الإسلامية

تتميز المصارف الإسلامية بالعديد من الخصائص عن المصارف التقليدية من أهمها :

1 - تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في كافة المعاملات المصرفية والاستثمارية.

2 - تطبيق أسلوب المشاركة في الربح أو الخسارة في المعاملات.

3 - الالتزام بالصفات (التنموية ، الاستثمارية ، الإيجابية) في معاملاتها الاستثمارية والمصرفية.

4 - تطبيق أسلوب الوساطة المالية القائم علي المشاركة.

5 - تطبيق القيم والأخلاق الإسلامية في العمل المصرفي.

6 - كما تتميز المصارف الإسلامية بتقديم مجموعة من الأنشطة لا تقدمها المصارف التقليدية وهي:

1 - نشاط القرض الحسن.

2 - نشاط صندوق الزكاة.

3 - الأنشطة الثقافية المصرفية.

4- الحوكمة Corporate governance

إن الحوكمة هي الآلية التي تُمكن أطراف العلاقة من إقامة علاقات عادلة، وما علاقة البائع والشاري (المصرف والزبون) في عقد المرابحة وعلاقة المستثمرين بالملاك في عقد المضاربة إلا احد هذه العلاقات التي يجب أن تكون عادلة وخصوصا في المؤسسات الإسلامية التي تستند إلى جانب أخلاقي وهو العدل في العلاقة التي تؤدى إلى قسمة عادلة للربح المشروط بأن يكون حلال، والحلال هو أن لا يبغى طرف على طرف وأن يتقاسم الجميع المنافع قسمة عادلة.

إن التمويل الإسلامي عندما يُقدم كبديل للتمويل التقليدي ليس لأنه يقدم أدوات خالية من الفوائد فقط، بل لأنه يقوم على أساس أخلاقي لا يقبل الاستغلال الذي كانت تمارسه المصارف التقليدية على المودعين وخصوصا أصحاب الحسابات الجارية عندما يحقق الملاك عائد من أموال الغير دون منحهم مقابل لذلك.

ومن هنا فإن تقديم نموذج على هذا الأساس يستدعى حوكمة العلاقة بين الملاك والمودعين والمصرف والزبون بحيث يمكن الحد من هذا الاستغلال أن لم تقضى عليه. إن فكرة المشاركة التي يبنى عليها التمويل الإسلامي تجلب معها مشاكل أخرى تتطلب حلول حاسمة حتى لا يتم العمل بما يناقض الفكرة أساسا وهنا يجب أن نتساءل هل العائد على الأموال المستثمرة الذي يحققه الشركاء(المساهمين، والمودعين) يعتمد على قدر مشاركتهم في التمويل، أم قدر تحملهم للمخاطر، وهل المخاطر المقصودة هي المخاطر التي تتعرض لها أموال الطرفيين أم أن للمؤسسين أو المساهمين مخاطر خاصة تصيبهم وحدهم مقابل تحملهم مخاطر التأسيس ومخاطر بقائهم في المؤسسة حتى نهاية عمرها، هل هذا الوضع المميز يبرر حصولهم على عائد اعلي من عائد حملة الحسابات الاستثمارية ؟. وتساؤلات أخرى تثار حول عقود المرابحة عن عدالة هذه العلاقة وتكلفة التمويل التي تحملها الفارين من الحرام ولجوؤهم إلى المصارف الإسلامية التي تقدم صيغ شرعية. كما أن فكرة البيع التي تستند عليها عقود المرابحة تتطلب أن يكون المصرف بائعا فعلا ويتصف بكل صفات البائع ويتحمل المخاطر التي يتحملها البائع.

- عرفت (OECD) الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات بين أدارة الشركة، مجلس إدارتها، حملة أسهمها، وأصحاب المصالح الآخرين. الحوكمة أيضا تقدم الهيكل أو البنية التى من خلالها يتم وضع أهداف الشركة، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء.
- يمكن تعريف الحوكمة
- بأنها تلك الآليات التي تنظم العلاقة بين الإطراف وتعطى لكل ذي حق حقه، أنها نضام يضمن - قدر الإمكان - ألا يبغى طرف على طرف، أنها بيان للحقوق وإيجاد آليات لضمان هده الحقوق.
- هي الآليات المناسبة لتحقيق التوازن وهى نقطة الوسط أو الوضع الذي لا تضيع عنده حقوق الإطراف ذات العلاقة

5- خصائص الحوكمة في الشركات

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛ ·

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛ ·

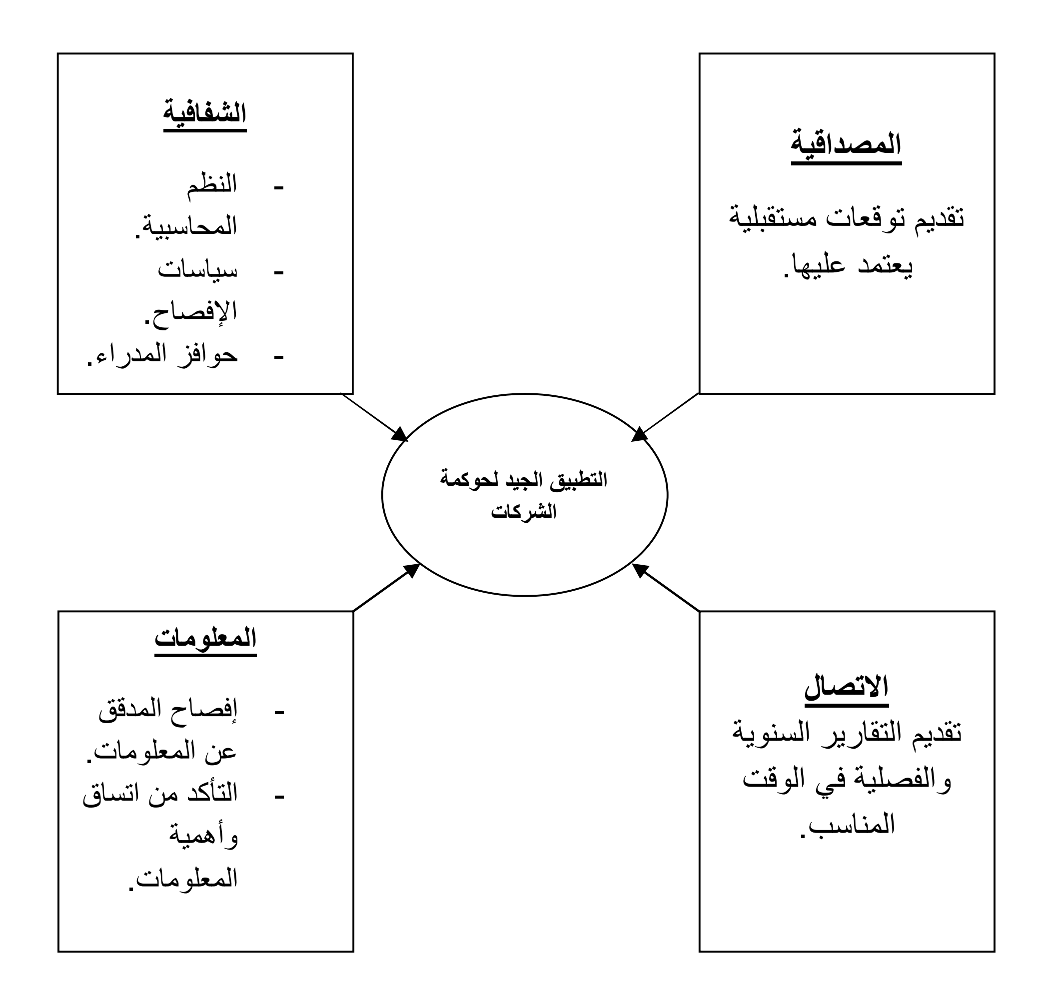
الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛

المسائلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة · التنفيذية؛

المسئولية: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛

العدالة: أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المؤسسة

خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



6- الحوكمة والتنمية الاقتصادية

- الحوكمة الجيدة تؤدى الى تخفيض تكلفة رأس المال، بما تتركه من انطباع لدى الممولين بانخفاض المخاطر التي قد يتعرضون لها وبالتالي مطالبتهم بعائد أقل.
- إن الحوكمة تسهل الحصول على التمويل الخارجي، والمقرضين والمستثمرين غالبا يوجهون استثماراتهم الى الشركات التي تطبق حوكمة جيدة بما في ذلك التزام الشركة بحماية حقوق الدائنين.
- إن أتباع الحوكمة الجيدة يؤدى الى تقديم أداء تشغيلي أفضل.
- إن الحوكمة الجيدة تخفض من درجة الإصابة بعدوى الأزمات المالية، بالإضافة الى تخفيض المخاطر الداخلية من خلال زيادة إدراك المستثمرين للمخاطر التي تواجههم وزيادة رغبتهم في الاستثمار.

- إن الحوكمة الجيدة تزيد من حيوية ونشاط الشركة ومرونتها فى التعامل مع الصدمات الخارجية وقدرتها على التعافي منها.

6- 1 الحوكمة التقليدية والحوكمة فى الإسلام

- **الحوكمة التقليدية**
- إن حجر الزاوية لإجراءات الحوكمة في الأنشطة التقليدية هو حماية حقوق حملة الأسهم، كثيرا من مفكري الحوكمة التقليدية يشيرون إلى حقوق الممولين (دائنين وملاك) إلا أنهم يركزون على حقوق الملاك في حقيقة الأمر.
- الحوكمة التقليدية تعمل فى بيئة تعترف بالدخل الثابت
- الحوكمة التقليدية تعمل فى بيئة تعترف بالاستغلال
- **الحوكمة في الإسلام**
- كتابة العقد بين الأطراف
- ومن هنا فأن الحوكمة بمفهومها العام هي تقوية منظومة القيم التي تربط الناس أو المؤسسات لدرجة يمكن معها رفع درجة الثقة والإقلال من تفاصيل العقود وتعقيداتها.
- الحوكمة فى الإسلام هى عدالة العلاقة بين الأطراف
- الحوكمة في الإسلام تعمل فى بيئة لا تعترف بالدخل الثابت
- الحوكمة في الإسلام تعمل فى بيئة لا تعترف بالاستغلال

7- معايير الحوكمة

1- الجهات الدولية:

- معايير معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee).
- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- معايير مؤسسة التمويل الدولية.

باختصار ووفقا لإحصائيات صندوق النقد الدولي فهناك 128 دولة تضع القواعد المتعلقة بالعمليات المالية الدولية.

2- الجهات الإسلامية:

- مجلس الخدمات المالية الإسلامية – ماليزيا
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية – البحرين
- المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية – البحرين
- مركز إدارة السيولة للمؤسسات المالية الإسلامية – البحرين
- السوق المالية الإسلامية الدولية – البحرين
- الوكالة الإسلامية الدولية للمعايير – البحرين

8- مبادئ الحوكمة في المصارف

المبدأ الأول:- يتعلق بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وبمسؤوليتهم.

المبدأ الثاني:- يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المالية وقيم ومعايير العمل.

المبدأ الثالث:- يتعلق بوضع حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين.

المبدأ الرابع:- يتعلق بوجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.

المبدأ الخامس:- يتعلق باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية).

المبدأ السادس:- يتعلق بسياسات الأجور والمكافآت والحوافز التي تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك في الأجل الطويل.

المبدأ السابع:- يتعلق بالشفافية وهي ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة.

المبدأ الثامن:- يتعلق بهيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

9- الحوكمة في المصارف الإسلامية تتميز بما يلي:

ذكرت المبادئ الإرشادية التي جاءت في معيار حوكمة المنشآت المالية الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا في ديسمبر ٢٠٠٦ م:

- يجب اعتماد التوصيات ذات العلاقة مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعاليم وتوجيهات السلطات الإشرافية، وقد أوصي المبدأ بضرورة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.
- تزويد مجلس الإدارة بالتقارير التي تبين مدي التزام مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا.
- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسئولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات.
- تكليف لجنة ضوابط الإدارة بمراقبة (احتياطي معدل الأرباح) و(احتياطي المخاطر).
- يجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة.
- يجب أن تعتمد الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المنشأة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.
- يجب توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار وخاصة نسبة المشاركة في الأرباح والخسائر.

وتشير معظم الأدبيات إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب خصائص تتمثل بالمصداقية والشفافية والاتصال والمعلومات والشكل التالي يوضح ذلك:

9- 1 قواعد الحوكمة في الاسلام

بينما يمكن أن تعتبر فكرة (الحوكمة) ابتكارًا عصريًا ، فإن للمعايير والقيم المتعلقة بهذه الفكرة مرادفات في الإسلام. وبما أنّ الإسلام يملي طريقة حياة شاملة فقد أوصى دائمًا بالأخلاقيات الجيّدة بشكل عام بما في ذلك الأمانة والإخلاص وعدم الغش والتلاعب وتحريم الرشوة. كما أن اهتمامات المنادين

بالحوكمة المبنية على أن الفصل بين ملكية وإدارة المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى مشكلة وكالة، هي مسألة تناولها القرآن الكريم قبل ظهور مبادئ ومعايير الحوكمة.

وإذا كانت الشركة تُعرف بأنها مجموعة من العقود حسب نظرية المنشأة (Firm theory) فإن احترام وتنفيذ هذه العقود أحد ركائز الحوكمة. وقد نص القرآن الكريم بوضوح على احترام العقود وأرسى قواعد السلوك التي تشمل ما يلي:

1- كتابة العقد وحفظ الحقوق { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُسَمًّى فَاكْتُبُوهُ....} البقرة: (282)، إن هذا الأمر بالكتابة دليل على أن الثقة بين الإطراف مهما كانت كبيرة تبقى عملية نسبية وليست مطلقة، أمر الله سبحانه وتعالى بالكتابة والتوثيق إي كتابة العقد حتى وان كان الدين صغيرا. إن الكتابة هنا تمثل العقد بين الطرفين وكلما كانت الثقة اقل كلما كانت شروط العقد وتفاصيله أكثر ولأنه لا يمكن كتابة عقد يحوى كل التفاصيل بما فيها كيف يتصرف كل طرف في حالة حدوث أحداث مستقبلية لا يمكن معرفتها وقت كتابة العقد. وبالتالي فإن الاعتماد على العقد وحده أو بمعنى آخر على القوانين واللوائح أمر مستحيلاً. إذا لابد من تقوية رابطة الثقة بين المتعاقدين ولن تتأتى هذه التقوية إلا بتقوية منظومة القيم والأخلاق التي تربط الأطراف. والآليات المناسبة والمتوفرة حتى الآن هي آليات الحوكمة. وإذا ركزنا حديثنا على علاقة الدائن بالمدين أو الملاك بالإدارة أو المستثمرين بالملاك فإن كل هذه العلاقات تحتاج إلى تقوية الجانب الأخلاقي، (والعدل هو الأخلاق). فكيف يمكن أن تكون العلاقات عادلة لا يبغى فيها طرف على طرف؟ تلك هي قضية الحوكمة إن "الكتابة" أمر ضروري حتى لا يفكر طرف في التنصل من تعهداته الشفوية بل إن الكتابة مقيدة حسب الآية الكريمة إذ لم تهمل الآية الكريمة حماية الطرف الضعيف (المدين) أد أعطت له الحق أن يملى على الكاتب صيغة العقد. هذه حوكمة للعلاقة بين الدائن والمدين تحقق التوازن في الحقوق، وان لم يتوفر قدرا - ولو كان بسيط- من الثقة بين الدائن والمدين ما تمكن الطرفان من التعاقد. إذ أن هذا القدر من الثقة هو الذي يجعل من إقامة العلاقة ممكنة وتدعوا هذه الإمكانية إلى كتابة العقد. أما انعدام الثقة فلن يؤدى إلى كتابة العقد أصلا وكلما كانت الثقة ضعيفة ولا توجد إمكانية للكتابة أو أن الكتابة وحدها لن توفر ضمانا للدائن تجعل الدائن يطالب بضمانات أكثر تضمن له التزام المدين بإرجاعه أمواله. ومن هنا فإن الحوكمة بمفهومها العام هي تقوية منظومة القيم التي تربط الناس لدرجة يمكن معها رفع درجة الثقة والإقلال من تفاصيل العقود وتعقيداتها.

2- تضارب المصالح { وَإِنَّ كَثِيرًا مِنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ.... } (ص:24)

3- الأمانة في تنفيذ جميع العقود {يا أيّها الذين آمنوا أوفوا بالعقود} (المائدة: 1)

4- تحريم خيانة الأمانة {يا أيّها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون } (الأنفال:27)

5- تحريم الحصول على دخل عن طريق الغش أو التلاعب في الأسعار أو سوء الأمانة أو التدليس {يا أيّها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارةً عن تراضٍ بينكم ولا تقتلوا أنفسكم إن الله كان بكم رحيمًا} (النساء: 29)

6- تحريم الرشوة للحصول على ميزة غير عادلة {ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقًا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون} (البقرة:188)

7- الاتجاه إلى تخفيف المشاكل الناتجة عن عدم انتظام توزيع المعلومات بين الأطراف المتعاقدة{ ولا تسئموا أن تكتبوه صغيرًا أو كبيرًا إلى أجله ذلكم أقسط عند الله وأقوم للشهادة وأدنى ألا ترتابوا...} (البقرة: 282)

وبالرغم من أن علاج المشكلة معروف منذ مئات السنين، إلا أنه أخيرا تنبه العالم بعد أن استفحلت مشكلة الوكالة وانهارت الشركات الكبيرة في غربه وشرقه إلى أن الحل يكمن في الحوكمة التي تقوم على القواعد الأخلاقية. وبدأ الاهتمام المتزايد من قبل الحكومات والمؤسسات الدولية - أهمها تلك المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي تم اعتمادها من قبل البنك الدولي (WB) وصندوق النقد الدولي (IMF) عام 1999، واتحاد هيئات أسواق المال (IOSCO) وقد تبنت لجنة بازل (BCBS) تلك المعايير في نهاية العام نفسه. وقد عرفت (OECD) الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات بين أدارة الشركة، مجلس إدارتها، حملة أسهمها، وأصحاب المصالح الآخرين. الحوكمة أيضا تقدم الهيكل أو البنية التي من خلالها يتم وضع أهداف الشركة، والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء.

أن تطبيق الحوكمة يعنى السمعة الدولية الجيدة، ونظرا لحاجة المؤسسات المالية خصوصا إلى تلك السمعة فإنها تسعى للحصول عليها حتى تتمكن من التعامل مع المؤسسات المالية الدولية والقبول بالتقيد بمتطلبات المنظمات الدولية، وبذلك فقد وجدت المؤسسات المالية التي تقدم الخدمات المالية الإسلامية الجديدة نفسها مضطرة ربما إلى أتباع آليات الحوكمة المطلوبة للمؤسسات المالية التقليدية.

وبالرغم من أن المؤسسة التي تقدم الخدمات المالية الإسلامية - بصفتها منشأة تحكمها المبادئ التي نص عليها الإسلام - أولى بها أن تطبق مبادئ الحوكمة التي أصدرتها المنظمة وأن تفي بالتزاماتها تجاه جميع أصحاب المصالح، إلا أن للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية خصوصية تميزها عن غيرها كما سنبين لاحقا وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة التقليدية دون مراعاة هذه الخصوصية قد يضر بهذه المؤسسات لوجود اختلافات كثيرة في النظرة لأصحاب العلاقة. ومن هنا فقد أُنشئت مؤسسات تحاول إن تضع معايير وأدلة لكيفية تطبيق الحوكمة وبما يتماشى مع طبيعة المؤسسات المالية الإسلامية، وقد أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية في ماليزيا دليلا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في عام 2006.

9- 2 الحوكمة والمصارف الاسلامية

- الحوكمة الإسلامية هي تقوية منظومة القيم التي تربط أصحاب المصالح لدرجة يمكن رفع الثقة والإقلال من تفاصيل العقود وتعقيداتها ومن بين خصائصها:
- عدالة العلاقة مابين الأطراف؛ ·
- لا تعترف بالدخل الثابت؛ ·
- لا تعترف بالاستغلال

إن حوكمة المصارف هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي توفر معلومات سليمة لمجلس الإدارة في المصارف الإسلامية مثل الإفصاح والشفافية والوضوح ودلك لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة عملاء المصرف ومساهميه وتعتمد على الأنظمة القانونية والنظامية، إضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال المصرفية من ثقة وصدق وأمانة، ومن أهم المعلومات التي يجب ا لإفصاح عنها هي المعلومات المحاسبية والقوائم المالية الخاصة بالمراجعة الداخلية وطرق إختيار الأساليب المناسبة والسليمة لتحقيق خطط وأهداف المصرف، وهو ما يلقي مسؤولية كبيرة على عواتق أعضاء مجالس إدارة المصارف الإسلامية

أهداف حوكمة المصارف الإسلامية

تتمثل اهداف حوكمة المصارف الاسلامية في

تعزيز مسؤولية الإدارة عن تنفيذ المعاملات طبقا للشريعة الإسلامية؛

تعزيز الموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي؛

تحقيق العدالة بين جميع الأطراف؛ ·

إنجاز جميع الأعمال طبقا للشريعة؛ ·

تعزيز آليات المساءلة المحاسبية

فقد أكد خبراء مصرفيون أن أهم متطلبات حوكمة المصارف الإسلامية وهي التفصيل في العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة بما يتعدى عن أي تدليس أو جهالة أو غرر، موضحين أن أخلاقيا ت العمل من وجهة النظر الإسلامية ومقاصد الشرع في المال تعد أساسا في فهم الحوكمة وإعداد معاييرها لضبط عمليات المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية، فإن أساس نجاح الحوكمة هو دعم المؤسسات التشريعية والتنظيمية والرقابية في الدول لتلك الأنظمة والقوانين

9- 3 آليات وإستراتيجيات تطوير الحوكمة في المصارف الإسلامية

يمكن تلخيص أهم الآليات والإستراتيجيات الضرورية لتفعيل الحوكمة في المصارف الإسلامية في النقاط التالية:

- العمل على تأسيس المزيد من مؤسسات البنية التحتية الداعمة للمصارف الإسلامية كإحدى الأدوات الداعمة لمتطلبات الحوكمة.
- إنشاء مجلس أعلى للفتوى يتكون من صفوة الشيوخ والعلماء والخبراء ذوى المعرفة الرفيعة بأحكام الشرع وبالمعاملات المصرفية، ليساهم في إثراء القرارات الشرعية.
- تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية بما يبتعد عن أي تدليس أو جهالة أو غرر

9- 4 دور الحوكمة في رفع كفاءة المصارف الإسلامية

كيف تساهم حوكمة المصارف الإسلامية في رفع كفاءتها؟

يعتبر موضوع الكفاءة المصرفية ومحدداتها موضوعا بالغ الأهمية لما تلعبه المنشآت المصرفية من دور رئيس في تمويل الاقتصاد من خلال دور الوساطة الذي تلعبه بين وحدات الفائض المالي ووحدات العجز المالي، لذلك تعتبر عملية تقييم كفاءة الأداء لهذه المنشآت وتحليل العوامل المحددة لذلك أمرا ضروريا يزيد من ثقة أصحاب الودائع والمستثمرين على حد سواء.

وتتمثل الكفاءة في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المنشأة كفؤة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة

وكما سبق الاشارة اليه أن الحوكمة تهدف بتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذوي المصالح المختلفة، والحد من استغلال المديرين لمركزهم وتوفرهم على المعلومات في تسيير المنشأة وفقا لأهدافهم الشخصية، أي أنها تهدف لتقسيم عادل لخلق القيمة بين مختلف الأطراف، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءتها التشغيلية، كما أن وضع أسس للعلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة وهيئة الرقابة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى يؤدي إلى تجنب تعارض المصالح ووضوح حقوق وواجبات كل طرف يرفع من إمكانية استغلال الوسائل المتاحة بشكل أمثل ومن ثم رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية للمصرف.

ولكن في نفس الوقت وجود هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية يؤدي إلى عدم إمكانية هذه الأخيرة الاستثمار في نشاطات محرمة من طرف الشريعة الإسلامية، مما يدفع إلى تخفيض هامش أرباح المديرين في المصارف الإسلامية مقارنة بمثيلاتهم على مستوى المصارف التقليدية، حيث سيعمل مديري المصارف الإسلامية على إلغاء كل العمليات المصرفية التي لا توافق الشريعة الإسلامية حتى ولو كانت جد مربحة.

كما أن عدم اتسام هيئة الرقابة الشرعية بالفعالية والكفاءة والوضوح في إصدار الفتاوى يمكن أن يكلف المصرف الإسلامي تكاليف إضافية تؤثر على تنافسيته وكفاءته أمام المصرف التقليدي الذي لا يتحمل هذه المصاريف الإضافية، وفي نفس الوقت ربما يؤدي إلى نفور جمهور الزبائن ومن ثم انخفاض حجم العمليات مما يؤدي حتما إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي.

وبالتالي يمكن القول أن نجاح المصارف الإسلامية يعتمد على تحقيق الكفاءتين في نفس الوقت الكفاءة الدينية لهيئة الرقابة الشرعية والكفاءة المالية والتشغيلية للإدارة والأطراف الأخرى. وللإجابة عن السؤال المطروح نقول إن الحوكمة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المصارف الإسلامية وذلك من خلال حوكمة الإدارة وحوكمة هيئة الرقابة الشرعية، فالتطبيق الجيد لمبادئهما جنبا إلى جنب يؤدي إلى رفع كفاءة أداء المصرف الإسلامي والعكس صحيح.

قائمة المراجع

1. علاء الدين زعتري، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي." المؤتمر الأول للمصارف الإسلامية في سورية." (آفاق العمل المصرفي الإسلامي) ، الموافق 2006/3/13 م.
2. جمعة محمد الرقيبى، حوكمة العلاقة بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية(المرابحة والمضاربة)، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، 2007.
3. موسى عبد العزيز شحادة، الصناعة المالية والمصرفية الإسلامية الواقع الراهن والاتجاهات المستقبلية، مؤتمر الاستثمار في الدول الإسلامي الذي نظمته غرفة تجارة الأردن بالتعاون مع الغرفة الإسلامية للتجارة والصناعة في عمّان يوم 21/5/2011.
4. بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة." الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" الجامعة المستنصرية 2008.
5. بن ثابت علال و عبدي نعيمة. " الحوكمة في المصارف الإسلامية." جامعة عمار ثليجي الجزائر، 2009.
6. بوحفص محمد رواني، علي قدور بن ساحة." سبل تطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية في ظل مبادئ الحوكمة المصرفية." جامعة عمار ثليجي الجزائر، 2009.
7. مريم الشريف جحنيط، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية." جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009.

Empirical Investigation of the Linkage between the Degree of Compliance with Corporate Governance and Profitability: Evidence from Palestine Exchange Listed Firms*

Dr. Naser Abdelkarim

Visiting Professor at ALQUDS University, Institute of Graduate Studies in Business and Economics

Abstract

The underlying objective of this study is to empirically investigate the relationship between the degree of compliance with the rules in the code of Corporate Governance (CG) that became effective in 2009 and performance of Palestine Exchange Listed firms. Compliance with CG rules is measured based on a criteria of ten corporate governance indicators identified in the study of Abdelkarim and Ijbarah (2010), While performance is measured by the percentage of change in ROI between the years 2008 and 2010. The Use of ROI as a dependent variable in this study is based on the theoretical assumption that CG should have positive impact on efficiency in terms of cost management and market share. Prior research in developed economies reported a significant impact of corporate governance on firm performance particularly if measured as a change in market value. However, in Palestine there was only one study that investigated the relationship between corporate governance measured as the level of ownership concentration and firm's performance measured as Tobin's Q (Abdelkarim and Alawneh, 2005).

Using regression analysis, this study is expected to show that there is statistically significant relationship between the degree of compliance with the rules in the code of corporate governance and profitability of sample firms. Various explanations for this preliminary finding are provided in this study. The findings of the study would have strong implications for policymakers and firm managements.

Keywords: Corporate Governance, Profitability, Return on Investment (ROI), Audited Annual Financial Reports, Disclosure.

***This paper is based on early work of this author in cooperation with H. Almuhtaseb and B. Rajab, both are instructors at Birzeit University.**

1. Introduction

Corporate governance has become an important topic in practice and academic literature in recent years. To ensure a competitive position, to attract capital, to ensure sustainability, and to combat corruption; companies from developing countries need to put in consign good governance institutions. According to Monks and Minow (2004) the importance of corporate governance has increased dramatically in 2002 when a series of events led to the bankruptcies of large U.S. companies and the loss of thousands of jobs. The way companies are governed determines their fate as well as that of the economy in general. The investors are attracted to those companies with good corporate governance because, according to OECD (2002), Corporate governance specifies the rights and responsibilities among different stakeholders in the company, such as managers, shareholders and creditors , identifying the rules and procedures for making decisions on company's affairs. In this way, it also provides the structure through which company's objectives are set, the means of attaining those objectives and monitoring performance. Thus deficiencies in corporate governance can have as a consequence not only scandals and corporate liquidations but also financial crises and economic instability.

Corporate governance is often defined as the system by which companies are directed and controlled for the benefit of shareholders. Better governance practices allow firms to access capital markets on better terms and can lead to higher firm valuation, rates of return, and performance. By mitigating the misalignment of incentives among shareholders and between shareholders and managers, better governance can also reduce the scope for undertaking inefficient investments and therefore, boost growth. A key notion in the corporate governance literature is the private benefits of control. The separation of ownership and control in the corporation gives rise to agency problems that have been studied extensively in the theoretical and empirical literature.

"Agency problem is the difficulties financiers have in assuring that their funds are not expropriated or wasted on unattractive projects" (Shleifer & Vishny, 1997, p.741).

The necessity for good corporate governance is addressed from the enhanced need for financial funds to maintain the progressively complex nature of company's activities that compete in an integrated world market. In this universal economy, in order to attract foreign investment, companies are gradually more concerned with good

governance as they need to guarantee that foreign investors' rights are appreciated. Corporate governance is very important for the maximization of the company value as it helps to diminish the cost of foreign financing by ensuring trust among foreign investors .Accordingly, developing and emerging markets have a chance to raise their share of international portfolio investment. Palestine as one of these markets constitutes the area of concentration of this research.

In recent years, both national and international authorities have recognized the importance of corporate governance as one element in the quality of a country's financial supervision and the strength of its financial performance**.** Corporate governance has been defined in different ways, but as a general matter relates to the mechanisms, by which corporations are directed and controlled and by which those in control are held accountable. Improvements in corporate governance in many countries have been motivated by high profile failures of significant companies and financial institutions. Corporate governance reform has ranked high on policymakers' agendas in many countries since the late 1990s. New laws and regulations aimed at improving corporate governance have been introduced in many countries. In the case of Palestine the code of corporate governance was declared in 2009 by the Palestine Capital Market Authority Palestine Capital Market Authority. And there were few studies concerned about corporate governance, its relationship with performance, and the degree of compliance in Palestinian listed firms. The distinctiveness of this study will add to the work of other researchers in the field.

1.1 Purpose of the study:

This study aims at investigating the relationship between the degree of compliance with the code of corporate governance that became effective in 2009 and the profitability of Palestine Exchange Listed firms. Profitability is measured for this purpose as return on investment (ROI).

The remainder of this paper is organized as follows: Section One reviews and synthesized prior researches in the area of corporate governance. Section two explains the methodology used. Section three discuss and report's findings of the

study. Section four offers concluding remarks and future research that may still be warranted in this section.

2. Literature Review

Prior research illustrated a significant impact of corporate governance on firms' performance. Developing economies are analyzing extensively the effect of ownership distribution on a firm performance and valuation. As cited by (Shleifer & Vishny, 1997; Holderness, 2003), separation of ownership and control allows managers to pursue interests that conflict with firm’s value maximization. By a common approach to empirical studies in this field, is to focus on the impact of ownership on firm value through a common (D’Souza and Megginson, 1999). According to Shleifer & Vishny (1997) a major key in resolving the agency problem is by separation of ownership and control or “management and finance” as they called it. “Agency problem is the difficulties financiers have in assuring that their funds are not expropriated or wasted on unattractive projects” (Shleifer & Vishny, 1997, p.741). However, there is a required change in the optimal size of firms by industrial and technological revolution, which makes a single individual incapable of having sufficient wealth to own a controlling interest, as a result, firms faced “the dissolution of the old atom of ownership into its component parts, control and beneficial ownership” (Berle and Means, 1932, p.8).

On the other hand, the literature identifies a non-linear relationship when examining the correlation between a firm's value and internal ownership in emerging economies. [Demsetz and Villalonga (2001)] thought that even though conceptual and empirical support for the ownership structure, many studies have failed to take this into account estimating the effect of ownership structure on performance.

<u>Corporate Governance Codes and Principles</u>

Recently, serious efforts to develop corporate governance by establishing international standards have gained huge attention. Most of the regional development banks, such as the World Bank, the Organization of Economic Cooperation and Development and the various national development agencies have made severe efforts towards establishing code of corporate governance in the last several years.

The news of falsified practices and company directors in boardrooms at high-profile firms, are questioning the accounting practices and the appearance of excessive managerial compensation at other firms, which is making corporate governance a public debate. In response to the scandals, (DeYoung et. Al., 2005) argued that Sarbanes–Oxley Act of 2002 aimed at improving the quality of audits, enhancing the financial expertise of directors, and increasing the accountability of managers at publicly traded firms. An important relationship between the three key anchors of the firm: shareholders, the board of directors and company management, this relation defined as corporate governance (Wheelen & Hunger, 2004). This rigid conceptualization is a major key point of the OECD's corporate governance principles issued in the mid-1999 and reviewed in 2004 which are represented under five topics:

1-The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions

The corporate governance framework should protect and facilitate the exercise of shareholders' rights.

2-The Equitable Treatment of Shareholders

The corporate governance framework should ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders. All shareholders should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights

3-*The Role of Stakeholders in Corporate Governance*

The corporate governance framework should recognize the rights of stakeholders established by law or through mutual agreements and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises.

4-*Disclosure and Transparency*

"The corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation, including the financial situation, performance, ownership, and governance of the company.

5-The Responsibilities of the Board

"The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders

The Palestinian Context

Overview of the Economy

Thirty years of occupation in the West Bank and Gaza (WBG) has left a seriously imprecise economy in a state that is almost completely dependent on the Israeli economy. While other countries in the area have developed and industrialized, the Palestinian economy retains the hallmarks of a less developed economy. After Oslo Accords (September 1993); It was hoped that the Palestinian private sector would take off, Palestinian entrepreneurs would rapidly invest, and the flourishing economy would attract foreign investment. Unfortunately, this did not happen and the economy has suffered even more since Oslo. Growth in the West Bank and Gaza was reasonable after the signing of the Paris Protocol in 1994. Real per capita GDP grew around 3%. Unemployment rates turned down considerably from nearly 28% in 1996 to approximately 11% in 1999.

Prior to the eruption of the Second Intifada in September 2000, the trade between the WBG; and Israel had effectively became domestic, reflecting a customs union regime and majority of Palestinian workers were employed by Israeli firms. The next six years of ascending conflict in the WBG have left the Palestinian economy stuck in catastrophe. It contributed significant declines in investment, employment, and trade resulting into a decline in per capita income of 48% and in high rates of poverty and unemployment. Following the 2006 public elections the economic crisis became even worse. Real GDP have fallen within a range of 5 to 10 percent in 2006, leaving average real per capita GDP at almost 40 percent below its 1999 level, and unemployment and poverty at totally unprecedented rates. More troubling than the negative growth rates over the past few years is the changing composition of the economy, as GDP is being increasingly driven by government and private consumption from remittances and donor aid, while investment has fallen to exceedingly low levels, leaving little productive base for a self-sustaining economy.

Financing

Financing options are not sufficient enough for the Palestinian private businesses neither in amount nor in variety. The financial system cannot be described as sound, well-functioning or efficient. To the contrary, the financial intermediation through the banking industry is too low as reflected in the credit to deposits ratio

(is there a certain ratio to show?). Additionally, more than two thirds of banking credits extended to private businesses have been either in the form of short-term loans or overdrafts, while long– term financing is almost none existent. That clarifies why the Palestinian corporation's capital structure is driven heavily towards equity financing, with extremely low indebtedness.

The establishment of Palestine Securities Exchange (PSE) in 1997 has provided public shareholdings with new opportunities for long – term financing, at a time when banks exercised moderate credit policies. Palestinian Capital Market Authority (PCMA) was established in February 2005, in accordance with the Securities Law number 12 for year 2004. The PCMA is the sole legal entity that is responsible for monitoring the trading activities at the PSE as well as for organizing the conduct of the listed companies and the brokerage member firms.

The Private sector

The Palestinian Private sector is unique in more than one important aspect. in addition to small and medium family enterprises, poor performance and low governance are a majority in the private sector. The number of relatively huge corporations is still too low. Conventionally, the private sector has played a significant role in the development of the Palestinian economy, particularly in rising employment rates. The majority of firms have traditionally been concentrated in services (restaurants, retail, hotels, and business services) and industry (food and beverage, metal fabrication, textiles\ garments and furniture) and private employment is nearly 70% of the domestic labor force.

The PSE Performance

PSE's performance has developed over years. Yet, it is still performing under its potential, and it still invites considerable reforms. Policy makers and investors are still concerned with Governance, disclosure and efficiency issues. Another issue is the high

degree of ownership concentration in the Palestinian corporations traded. It is widely perceived that this observable fact has been negatively affecting the fair pricing of stocks and therefore weakening confidence in the PSE as a whole. This explains why the PSE continues to lack sufficient depth and liquidity.

Very few studies were conducted to study the corporate governance issue in Palestinian firms. Previous studies of enhancement of corporate governance of companies in Palestine found that listed corporations compliance with the average corporate governance index is higher than unlisted corporations.. Abdelkarim and Alawneh (2008) found some evidence of the relationship between firms' performance as measured by Tobin's Q and corporate governance expressed by ownership concentration, they argued that ownership concentration is negatively related to firm's value.

The interests of stockholders in publicly traded firms to establish a good corporate governance structure are protected largely by three major bodies. First, corporate board of directors, who hires and monitors the activities of the company's management. Second, the PCMA along with the PSE which issued a disclosure code of conduct in 2006, as well as undertaking considerable efforts of establishing codes of corporate governance in Palestine. And the PSE represents the third influential institution on the stockholders' interests by offering daily opinions on the strength of the firms by translating public information into a higher or lower stock price.

3. Research Methodology

3.1 Objective and Hypothesis

This study aims at investigating the relationship between the degree of compliance with the code of corporate governance that became effective in 2009 and performance of Palestine Exchange Listed firms. Compliance to corporate governance is measured based on a criteria of ten corporate governance factors identified in the study of Abdelkarim and Ijbarah (2010). While performance is measured by the percentage of change in ROI between the years 2008 and 2010.

The hypothesis of the study is stated in null form as follows:

Ho1: There is no impact of level of compliance with the Code of Corporate Governance and ROI of PSE listed firms. Namely, there is no statistically significant difference between the ROI of firms that comply with the Code of and the ones that don't.

3.2 Population and sample

The population of our study is all the companies listed on the Palestinian PSE and they are 46 companies. We excluded banks since the Banking Law number 2, 2002, that was issued by the Palestinian Monetary Authority has already imposed corporate governance rules on banks operating in the Palestinian Territories. These rules were even tightened by the recent amendment of law issued in 2011. We also excluded all the companies established in 2009 and forward ,and they are 8 companies, since the code of corporate governance became effective only in 2009 companies. And finally two suspended companies were excluded. Thus our sample is formed of 28 companies, that is 61% of the population.

3.3 Data gathering

For analysis purposes profitability was measured using the Return on Investment indicator (ROI). Thus, calculation of Profit Margin (NI/ SALES) and asset Turnover (NET SALES/ ASSETS) was made for both samples for the years 2008 and 2010.

Then the ROI was calculated by multiplying the Margin with the Turnover.

Table 1 below presents the ROI for the years 2008 and 2010 for all sample firms

Table 1: Classified companies and ROI data

Company	Classification	ROI 2008	ROI 2010
1	high degree of compliance	0.025704574	0.000748926
2	high degree of compliance	0.193051026	0.156615469
3	high degree of compliance	0.045680865	0.054454843
4	low degree of compliance	0.035559443	0.033624231
5	low degree of compliance	0.001838771	0.000828472
6	low degree of compliance	0.094817733	0.060257961
7	low degree of compliance	-0.018970321	0.094857572

8	high degree of compliance	0.064868132	0.070653936
9	low degree of compliance	0.085374281	0.169
10	high degree of compliance	0.015362379	0.025898142
11	high degree of compliance	0.043325064	
12	low degree of compliance	0.087608316	0.032714096
13	low degree of compliance	0.104390563	0.177915914
14	low degree of compliance	0.001462828	0.036579765
15	low degree of compliance	0.067180362	0.011129283
16	low degree of compliance	0.051380014	-0.144703866
17	high degree of compliance	1	0.147395857
18	low degree of compliance	0.092452324	0.109041821
19	low degree of compliance	0.032897891	0.040554951
20	high degree of compliance	-0.11383943	-0.073021836
21	low degree of compliance	-0.015286013	-0.115726852
22	high degree of compliance	-0.100484312	0.026087084
23	high degree of compliance	0.047130866	0.075189393
24	low degree of compliance	0.074	0.075
25	high degree of compliance	-0.034578418	-0.033509367
26	low degree of compliance	-0.035	-0.034
27	low degree of compliance	-0.066120337	0.060872485
28	high degree of compliance	0.05945424	0.038675118

4. Findings

Sample companies were classified into two groups; companies with high degree of compliance with the Code of Corporate Governance, and companies with low degree of compliance with the Code of Corporate Governance. Classification was made based on the criteria specified in evidence on corporate governance compliance by Palestine securities exchange listed firms (Abdelkarim and Ijbarah, 2010).this parameter is formed of 10 factors that are highly related to corporate governance and they are:

1. Shareholders are provided with adequate information about meetings
2. Shareholders priority subscription rights are protected
3. Enough information about major shareholders' ownership
4. Disclosure about best practices
5. Financial statements disclosure
6. Better disclosure about the board of directors' activities
7. Qualified independent directors
8. Separating the CEO from the boar chairman position
9. Formal annual evaluation of the board of directors and the directors
10. Formal CEO evaluation

Based on the above criteria, sample companies which get 6 or above out of ten are classified as companies with high level of compliance. And companies which get less than 6 are classified as companies with low level of compliance. The classification is shown in table 2 below:

Table 2: Classification of Palestinian listed companies in terms of level of compliance with Code of Corporate Governance

classification		**percentage of total**
companies with high degree of compliance	13	46%
companies with low degree of compliance	15	54%
total	**28**	**100%**

Table 2 shows that 13, 45%, companies of our sample study have high degree of compliance to corporate governance. While 15 companies, 55%, have low degree of compliance to corporate governance

4.1 Hypothesis Testing

Based on data gathered for sample firms the percentage of change in ROI between the years 2008 and 2010 is calculated, required calculations are illustrated in the table 3 below:

Table 3: percentage of change in ROI

Company	Percentage of change in ROI
1	-0.98
2	-0.19
3	0.19
4	-1.95
5	5.71
6	-0.27
7	-2.37
8	0.07
9	-0.83
10	0.90
11	0.38
12	-0.62
13	0.72
14	24.01
15	-0.83
16	-3.82
17	2.02
18	0.18
19	0.23
20	-0.36
21	6.57
22	-1.26
23	0.62
24	7.73
25	-0.03
26	0.27
27	-1.92
28	-0.35

Regression analysis of the relationship between the degree of compliance for the sample listed firm with the code of corporate governance and profitability measured by the change in ROI was calculated. Table 4 below shows the regression results.

Table 4: Regression Analysis Results

Model		Sum of Squares	Mean Square	Sig.
1	Regression	26.491	26.491	.325[a]
	Residual	682.941	26.267	
	Total	709.432		

The results show that statistically there is no significant relationship between the degree of compliance between the degree of compliance with the code of corporate governance and percentage of change in ROI. Therefore, the null hypothesis of the study is accepted.

This result may be explained in the framework of the following information:

1. The time lag between the issuance of the Code and the study timeframe may not have been long enough to allow for the capitalization of the impact of compliance with the Code.
2. The Palestinian economic status is unstable; thus, regardless of compliance to corporate governance rules, uncontrolled economic factors are continually affecting firms' performance.

5. Conclusions and Further Research

Corporate governance has become an important topic in practice and academic literature in recent years. To ensure a competitive position, to attract capital, to ensure sustainability, and to combat corruption; companies from developing countries need to put in consign good governance institutions. This study aims at investigating the relationship between the degree of compliance with the code of corporate governance that became effective in 2009 and performance of Palestine Exchange Listed. Profitability was measured using the Return on Investment indicator (ROI). ROI was calculated as a multiplication of Net income over Sales (NI/ SALES) and asset Turnover (NET SALES/ ASSETS). And since the results show that there is no empirical relationship between the degree of compliance with the Code of Corporate

Governance and ROI, it encourages further research to investigate a more specific relationship between the degree of compliance to corporate governance and Net income over Sales as an indicator and between assets Turnover as another indicator.

REFERENCES

Abdelkarim, N. & Alawneh, S. (2008), "The Relationship between Ownership Concentration and Corporate Performance in Palestine: Empirical Evidence in Supporting of Change", *International Journal of Business and Finance Research*, Vol.3 No.2.

Abdelkarim, N. & Ijbara, k. (2010), "Evidence on Corporate Governance Compliance by Palestanian Securities Exchange Listed Firms", *Global Journal Of business firms*.

Abdelkarim, N. (2007), "Assessment of Listing and Disclosure Experience of the Palestinian Securities Exchange", Paper Presented at the First Annual Forum of Capital Market, Ramallah, Palestine, September 8-10.

Abdelkarim, N. (1995), "Empirical Assessment of Economic Viability of Establishing Palestine Securities Exchange", Deanship of Research, Al-Najah National University, Nablus, Palestine.

Abdul Kadir, A. (1999), "The Corporate Governance trends in Malaysia", February Finance committee Report on Corporate Governance, Securities Commission Malaysia, Kuala Lumpur.

Berle, Adolf A., Jr., and Gardner C. Means. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan.

Bujaki, M. I. and Richardson, A. J. (1997)," A Citation Trial Review of the Uses of Firm Size in Accounting Research", *Journal of Accounting Literature*, 19, 1–27.

De Young, R. Driscoll, P. & Fried, CA. (2005), "Corporate Governance at Community Banks: A seventh District Analysis", The Federal Reserve Bank of Chicago, Chicago Federal Letter No. 219

Gourevitch, P.A. & Shinn, J. (2005), *Political Power and Corporate Governance: The New Global Politics of Corporate Governance*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Harris, D. & Helfat, C. E. (1998), "CEO Duality, Succession, capabilities and Agency theory: Commentary and Research Agenda", *Strategic Management Journal*, Vol.19, issue 9, pp.901- 904.

Hart, O. (1995), " Corporate Governance: Some Theory and Implications", *The Economic Journal,* Vol. 105, No. 430, pp. 678-689

Helbling, C. & Sullivan, J. (2002), *Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies*, A Handbook, Center for International Private Enterprise (CIPE), Washington, D.C.

Hermalin, Benjamin E. and Weisbach, Michael S. (2007), "Transparency and Corporate Governance", Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=958628.

Holderness, Clifford G., "A Survey of Blockholders and Corporate Control", *Economic Policy Review*, Vol. 9, No. 1, April 2003. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=281952 or DOI: 10.2139/ssrn.281952

Kabaja, A. and others (2008), "Enhancement of Corporate Governance in Palestine", the Palestine Economic Policy Research Institute MAS, Ramallah, Palestine.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999), “Corporate Ownership Around the World”, *Journal of Finance*, 54; 471-5 17.

Nam, SW. & Nam, IL. Chong (2004), "Corporate governance in Asia: Recent Evidence from Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, and Thailand", Unpublished manuscript, Asian Development Bank Institute, Tokyo.

Organization for Economic Co-operation and Development (2004), "OECD Principles of Corporate Governance", OECD, Paris.

Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, Vol.52, pp.737-783.

Wheelen, T. & Hunger, J. (2004), *Strategic management & Business Policy*, (9th ed.), New Jersey: prentice Hall.

Corporate Governance and Dividend Policy: Evidence from the Jordanian Banking Sector

Dr. Demeh Daradkah

Assistant Professor in Finance

Dr. Moh'd Mahmoud Ajlouni

Associate Professor in Finance

Dept. of Banking & Finance, Faculty of Economics, Yarmouk University, Irbid, JORDAN

Abstract

This study aims at investigating the relationship between corporate governance measure and dividends policy, along with other control variables, such as cash availability, growth rate, tax charges, bank profitability and how the market perceived bank's performance. Using all banks listed in Amman Stock Exchange during the period 2001-2009, the analysis is performed by employing the institutional ownership as a proxy of corporate governance (GC) and dividends payout ratio (DPR) as a proxy for the dividends. The empirical results show weak evidence on the importance of one simple CG measure, i.e. institutional ownership concentration, on bank's DPR. Similarly, there were no evidence on the effect of total assets growth and banks' liquidity on dividends policy. On the other hand, there were significant positive relationship with tax charges and significant negative relationship with market value to book value ratio and dividends policy. The weak results might be due to the model specifications used, including but not limited to the model being a parametric one. It might be useful to suggest the use of non-parametric model such as The Data Envelopment Analysis (DEA).

Key words: Corporate Governance, Dividend Policy, Banks, Jordan.

JEL Classifications: G34, G35, G21

1. Introduction

The main objective of a firm is to maximize shareholders' wealth, better measured by its stock price. Since the managers, who run the firm by a contract, are not 100% owners of that firm, thus an agency problem occurs. A motivation mechanism should be designed and implemented to align managers' interests with those of shareholders. However, the existence of such compensation plans could not deter managers from fraud and abuse of their power over the firm's control. Corporate governance (GC) had emerged as a mechanism for bridging the gap between management decisions and firm objectives.

Corporate governance is a system by which firms are directed and governed (Ajlouni, 2007). Institutional investors are the major players in the capital market. They are better informed with the firm's valuable information on future cash flows and strategic decisions. Whereby individual shareholders rely on public data, such as annual reports and released news. Hence, it is reasonable to expect that institutional investors may influence the management decisions about earnings and dividends (La Porta et al., 1999).

This study investigates the relationship between institutional investors, along with other corporate governance measures, and the dividend policy of the bank. The significance of this study is that it empirically demonstrates whether institutional investors influence firm's decisions. This paper proceeds as follows. Section 2 reviews the relevant literature. Section 3 discusses corporate governance in Jordan. Section 4 describes data, develops research hypotheses and formulates the research model. Section 5 shows the results of the empirical analysis. Section 6 summarizes and concludes the paper.

2. Literature Review

Current literature reveals the importance of corporate governance in promoting investors' protection and, hence, developing financial markets (see, for example, Shlelifer and Vishny (1997), La Porta et al. (1999), and Lin et al. (2009)). In addition, literature has established a link between corporate governance and corporate performance (Danies (2001), Morck and Yang (2001), Gomper et al. (2003), Ajlouni (2007) and Bhagat and Bolton (2008)); capital structure (Novaes and Zingales (1999));

dividends policy (Mitton (2004) and Zhang (2008)); market liquidity (Hoshi et al. (1991), Dumitrescu (2010), Chung et al. (2010) and Wu and Liu (2012)), Tobin's q (La Porta et al. (2002)) and financial crisis (Johnson et al. (2000), Mitton (200) and Baek et al. (2004)).

On the other hand, many literatures have studied the firm financial decisions and factors that influencing such decisions. The empirical evidence points out to the link between firm-specific factors, such as firm size, retained earnings and investment opportunities, and dividend policy. However, few studies have embodied corporate governance, including institutional investors, as a possible determinant of dividend policy.

During the last decade, there was enormous body of literature investigated different aspects of CG. For example, Beiner et al. (2006) inspect the effect of CG on Swiss firm performance and find positive relationship. Particularly, board size is positively related to firm value. However, controlling shareholders and large block holders do not have such a significant impact. However, Ajlouni (2007) examines the effect of GC on Jordanian firm performance and finds weak relationship, indicating weaker implementation of GC measures and less developed financial market. Tomar and Bino (2012) examine the influence of CG on Jordanian bank performance. They find that banks with majority institutional ownership and affiliated board of directors have higher performance and lower risk. However, the number of directors has no impact on banks performance.

Johnson et al. (2000) find that the effectiveness of protection for minority shareholders in 25 emerging markets explains more of the variation in exchange rates and stock market performance during the Asian crisis. Andres and Vallelado (2008) conclude that there is an inverted-U shape between board size and performance in 6 developed countries (Canada, USA, UK, Spain, France and Italy). But, there is no significant relationship between the outsider non-executive directors and performance. Also, there is no relationship between board meeting and performance. Abbadi and Al-Zyoud (2012) investigate the impact of CG on UK management earnings and find that board commitment significantly reduces earnings management.

Kang et al. (2006) examine the relationship between long term investment expenditures and executive equity composition structure in the USA and find positive relationship. Claessens et al. (2002), for example, show that higher cash flow rights of the controlling

shareholder, in firms from nine East Asian countries, are associated with higher market valuation, but higher voting rights correspond to lower market valuation. Johnson et al. (2000) find that the effectiveness of protection for minority shareholders in 25 emerging markets explains more of the variation in exchange rates and stock market performance during the Asian crisis.

Park and Kim (2008) test the view that firm-specific measures of GC affect firm performance during a crisis. They find that the economic crisis in Korea has a significant and negative effect on the market value of firms, but with a large cross-sectional variation. Firms with larger equity ownership by foreign investors experience a smaller drop in share value. Firms with higher disclosure quality and those with access to alternative sources of external financing also suffer less from the shock. Firms in which the controlling shareholder's voting rights exceed cash flow rights and those who borrow more from the main banks both have significantly lower returns. These findings suggest that firm-level differences in GC measures play an important role in determining changes in firm value during the financial crisis in Korea.

3. Corporate Governance in Jordan

The financial crises demonstrated what risks would arise when financial institutions are subject to political influence, particularly, when corporate management is weak and lacks accountability, transparency and control (Wade, 2000). As a result of the crises, CG in the emerging markets has come under scrutiny. However, the literature on CG models in emerging markets is limited (Shleifer and Vishny, 1997), while that in Jordan is dearth. However, the emerging markets tend to favor the Anglo-Saxon shareholder model, while not ignoring the stakeholder model (Ajlouni, 2007).

Jordan is a small, but vital country, located in the heart of the Arab World. It has a population of 6.5 million. The population is highly educated. Jordan has one of the most open political systems in the region. The basic infrastructure is well developed. Skill forces, communications, tax incentives and other facilities required for business are exceptionally good. The government has made efforts to create a liberal and attractive

business environment (Ajlouni, 2007).. Capital market in Jordan is among the oldest ones in the region. Established in 1978, it consists of three separate, but related entities. These are Jordan Securities Commission (JSC), Amman Stock Exchange (ASE) and the Securities Depository Centre (SDC). There are more than 260 companies listed, with more than US$30 billion market value, representing more than 100% of the GDP and an average of one billion shares and 100 million bonds traded annually.

Jordanian corporations are regulated by the Companies Act of 1997 and Securities Act of 2002. Both laws require interval, transparency and timely disclosures of financial and non-financial information. The Controller of Companies and JSC are playing a vital role in supervising companies and performing an agency control on the management of companies. Both authorities have the power to issue warnings, fines, suspend and de-list companies. There is no recent evidence of CG scandal in Jordan and disclosures can be assessed as relatively good. That is so because Jordanian corporations are directed by good CG and disclosure principles. Ownership rights are secured and distinctly organised. Companies listed in the First Market of ASE are required to issue financial statement information quarterly, while those on the Second Market semiannually. However, the Board of Directors is appointed, not elected. The government, through its investment arm, the Investment Unit of the Social Security Corporation (SSC), holds a substantial stake in most of ASE large corporations. Although financial disclosure is good, access to dissemination of non-financial information is relatively weak (Ajlouni, 2007).

4. The Data

In order to examine the effect of institutional ownership and on firm's dividends, the data set includes all banks listed in ASE during the period 2001–2009. There were 16 banks listed during the period of the study. Table 1 exhibits the descriptive statistics of financial information and ratios during the study period.

Table (1) Descriptive Statistics of Financial Data and Ownership Structure of Jordanian Bank during the Period 2001-2009

Variables	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Devia	Skewness	Kurtosis
Dividend Payout Ratio(DPR	140	0.0000	123.0484	26.5271	28.6011	0.7426	-0.2982
Returns on Assets (ROA)	140	-5.4751	7.9134	1.4243	1.2930	0.3400	10.1502
Returns on Equity (ROE)	140	-10.1719	39.9201	10.9760	7.2631	0.5510	2.5817
Liquidity Ratio	143	0.1280	256.6650	6.0342	29.0648	6.2232	43.9472
Tax Charges	144	-2,075,411	89,668,000	8,403,033	########	3.4019	12.7669
Individual All	144	0.0000	0.9413	0.4454	0.2429	-0.2309	-0.9648
Institutional All	144	0.0587	1.0000	0.5546	0.2429	0.2309	-0.9648
Individual Jordanians	144	0.0000	0.4980	0.1283	0.1501	0.7269	-0.6929
Individual Foreigners	144	0.0000	0.2330	0.0173	0.0467	2.9867	9.0970
Institutional Jordanians	144	0.0000	1.0000	0.1344	0.2418	2.7327	7.0336
Institutional Foreigners	144	0.0000	0.0940	0.2330	0.2569	1.1830	0.4359
Govt Jordanians	144	0.0000	0.2500	0.0737	0.0856	0.7165	-0.9453
Govt Foreigners	144	0.0000	0.2100	0.0089	0.0335	4.1607	18.2483
All Ownership of +5%	144	0.0000	1.0000	0.5942	0.2165	0.0043	-0.6232
Market Value/Book Value	135	-0.4591	5.9909	1.8227	0.9950	1.1414	2.6066
Growth	144	-0.5510	0.8852	0.1341	0.1740	0.7884	4.6285
Valid N (listwise)	134						

Table 2 shows the ownership structure of Jordanian listed banks, exhibited by types and nationality of the investors. It can be seen from the table that individual ownership in Jordanian banks decreased, for the sake of institutional investors, from 45.9% in 2001 to 39.8% in 2009. In addition, foreigners who own 5% or more increased from 22.5% to 27.4%, while foreign governments' ownership disappeared at the end of the study period. The ownership of Jordanian government and its agencies, particularly the Social Security Corporation (SSC), in Jordanian banks increased slightly from 6.1% of the total ownership in 2001 to 7.7% in 2009.

Table (2) Ownership Structure of the Jordanian Banks during the Period 2001-2009

Banks Average Ownership Structure %	Individual Ownership	Institutional Ownership	Jordanian Individual	Foreign Individual	Jordanian Institutional	Foreign Institutional	Jordanian Govt	Foreign Govt	Owners of +5%
2001	45.9%	54.1%	13.1%	2.4%	13.2%	19.4%	6.1%	0.6%	54.9%
2002	47.3%	52.7%	15.2%	2.0%	12.3%	19.5%	6.3%	1.4%	56.6%
2003	48.2%	51.8%	14.8%	0.7%	11.1%	22.4%	7.5%	1.3%	57.9%
2004	46.3%	53.7%	14.4%	0.7%	11.3%	23.9%	7.6%	1.3%	59.2%
2005	46.7%	53.3%	14.3%	0.6%	11.3%	21.8%	8.1%	1.8%	56.8%
2006	45.4%	54.6%	12.9%	1.6%	13.5%	22.6%	7.9%	1.7%	60.3%
2007	42.1%	57.9%	10.3%	2.6%	16.5%	24.9%	7.5%	0.0%	61.7%
2008	39.0%	61.0%	10.3%	2.4%	15.9%	25.0%	7.7%	0.0%	61.3%
2009	39.8%	60.2%	10.3%	2.4%	15.9%	25.0%	7.7%	0.0%	59.9%

Research Hypotheses

The main hypothesis of this study is that certain corporate governance characteristics play an important role in determining the firm's dividend policy. This paper investigates six hypotheses as follows: The first and main hypothesis of the study tests the impact of GC on the dividends. This study uses the institutional ownership as a proxy for CG (Ajlouni, 2007), and dividend payout ratio (DPR) as a proxy for the dividends. Theoretically, well-functioning markets, such as the product market, the managerial labor market and the merger market, are the keys in establishing CG and, thus, ownership is irrelevant. Fama (1980) claims that ownership is an irrelevant concept since the firm are a set of contracts, while Jensen (1993) demonstrates the role of the market for corporate control. Thus,

H1: There is a relationship between institutional ownership and dividend payout ratio.

The next five hypotheses are formulated to control for other variables that might have an impact on the bank dividends. Cash is an important element of dividends. The vast majority of firms pay cash dividends most of the time. This study uses the liquidity ratio as a measure of bank's ability to pay the dividends. Therefore,

H2: There is a relationship between liquidity ratio and dividend payout ratio.

However, cash is also due to be paid for income taxes, and it is expected that the bank's ability to pay dividends is limited by how much tax charges has to pay. So,

H3: There is a relationship between tax charges and dividend payout ratio.

In addition, it is assumed that as the bank grows as it becomes under pressure of showing its investors the fruit of its growth. As a financial intermediary, a bank growth rate is better measured by the changes in its total assets, rather than its revenues. Consequently,

H4: There is a relationship between growth rate and dividend payout ratio.

It is well-known that the stock exchange has an impact on the firm's management decisions. Bank's dividend policy is most likely to be influenced by the market. How the market perceived the bank's performance can be represented by the market value to book value ratio. As a result,

H5: There is a relationship between MV/BV ratio and dividend payout ratio.

Finally, dividends are product of profits. More profits leads to more dividends. Bank's profitability can be represented by the return on assets ratio (ROA). Hence,

H6: There is a relationship between ROA and dividend payout ratio.

The Model

This section examines GC measures and other explanatory variables that may be related to the bank's dividend policy. The analysis of the data is performed by using financial ratios. Dividend Payout Ratio (DPR) is a proxy for dividend policy, performance is indicated by Market Value to Book Value (MVBV) and profitability is represented by Return on Assets (ROA). Ownership structure is represented by concentration ratio, which is the percentage of shares held by top shareholders. Control variables used in this paper that might affect the DPR include cash availability, represented by liquidity ratio, growth rate in total assets and tax charges. Thus, the model would be:

$$DPR_{it} = a + b_1 ROA_{it} + b_2 LIQUIDITY_{it} + b_3 TAX_{it} + b_4 INST_{it} + b_5 MVBV_{it} + b_6 G_{it} + e_i$$

Where,

DPR: is the amount of dividends paid divided by net income.

The independent variables include:

ROA :the net income to the total assets.

LIQUIDITY :the liquidity ratio at the end of the fiscal period.

TAX : the tax divided by earnings before interest and taxes.

INST : the percentage of capital invested by institutional investors.

G : the percentage of changes in total asset over the previous fiscal year.

MVBV :the current market value to the net book value.

I: for a bank.

T: for a year.

The model tests the null hypothesis for the Jordanian banks during the period (2001-2009) data. Estimation results are reported in Table 3.

Table (3) Estimation Results of the Irrelevance of Ownership Concentration on Bank's Dividend Policy of the Jordanian Banks during the Period (2001-2009)

Variable	Coefficient	t-Statistic	Probability
Constant	23.988*	3.402	0.001
ROA	0.110	1.105	0.271
Liquidity	0.076	0.813	0.418
Tax	0.278*	3.152	0.002
InstitAll	0.148**	1.731	0.086
Growth Rate	0.024	0.238	0.812
MVBV	-0.287*	-2.797	0.006
(*) Denotes significant at 5% or less.			
(**) Denotes significant at 10% or less.			
R-squared	14.7%		
F-Statistic	**3.634***		
F-Significance	0.002		
Durbin- Watson stat	1.249		

Replacing ROA with ROE in the model shows little variation in the results. Estimation results are reported in Table 4.

Table (4) Re-Estimation Results of the Irrelevance of Ownership Concentration on Bank's Dividend Policy of the Jordanian Banks during the Period (2001-2009)

Variable	Coefficient	t-Statistic	Probability
Constant	23.111*	3.173	0.002
ROE	0.053	0.579	0.562
Liquidity	0.116	1.340	0.183
Tax	0.281*	3.162	0.002
InstitAll	0.158**	1.864	0.065
Growth Rate	0.051	0.533	0.595
MVBV	-0.279*	-2.620	0.010
(*) Denotes significant at 5% or less.			
(**) Denotes significant at 10% or less.			
R-squared	14.1%		
F-Statistic	**3.463***		
F-Significance	0.003		
Durbin- Watson stat	1.258		

Table 4 demonstrates the results of a panel analysis. These results formed a basis for testing the research hypothesis. Regardless of the performance measure used (ROA or ROE), the null hypothesis cannot be rejected at 5% level of significance or less. That is, ownership concentration is irrelevant to bank's dividend policy. However, the table reports that the concentration ratio is significant at 6% level, and the model (F = 3.463) at 1% or less. Tax charges and MVBV are significant at 1% or less, while other control variables are not.

5. The Analysis

After examining the regression, SPSS software was used to process the data related to 16 banks during the (2001-2009) period. The results of testing each hypothesis are as follows:

H1: There is a relationship between institutional ownership and dividend payout ratio.

Variable	Coefficient	t-Statistic	Sig.
InstitAll	*0.158***	1.864	0.065

Given the insignificance of the variable (t-Statistic = 1.864), the null hypothesis is accepted and the alternative one is rejected. That is there is no relationship between institutional ownership and DPR. However, the result shows that the significance level is very close (6.5%) to rejecting the null hypothesis.

H2: There is a relationship between liquidity ratio and dividend payout ratio.

Variable	Coefficient	t-Statistic	Sig.
Liquidity	0.116	1.340	0.183

The model shows that liquidity ratio does not affect the bank decision to pay dividends. This result is expected because that liquidity ratio in the banks is regulated by the monetary authority, i.e. the Central Bank.

H3: There is a relationship between tax charges and dividend payout ratio.

Variable	Coefficient	t-Statistic	Sig.
Tax	**0.281***	3.162	0.002

Given the significance of the variable (t-Statistic = 3.162), the third null hypothesis of this study is rejected and the alternative one is accepted, and the result is reliable at 5% or less level of significance. It should be noted that Pearson correlation between tax charges and DPR is positive (22.2%) and significant. The intuition behind this

relationship is that the bank's propensity to pay dividends increases with its before-tax profitability. Thus, tax charges are indicative to bank's dividend policy.

H4: There is a relationship between growth rate and dividend payout ratio.

Variable	Coefficient	t-Statistic	Sig.
Growth Rate	0.051	0.533	0.595

The results show that the bank growth rate has no significant relationship with its DPR. The correlation between these two variables is expectedly negative but very weak (-9.3%). It seems that Jordanian banks have got a defined policy for increasing their market share, using their internal resources. Otherwise, we would have found a significantly negative relationship between the growth rate and the DPR.

H5: There is a relationship between MV/BV ratio and dividend payout ratio.

Variable	Coefficient	t-Statistic	Sig.
MVBV	**-0.279***	-2.620	0.010

The results show that the fifth null hypothesis of this study is rejected and the alternative one is accepted, and the result is reliable at 5% or less level of significance. Thus, bank performance is affecting the bank DPR. However, the relationship is negative. The correlation between these two variables is expectedly negative (-14%) and significant. This provides an indication that the market is efficient in valuing the bank's book value. As the bank retain more of its earnings and pay fewer dividends, as higher its book value, and hence its market price.

H6: There is a relationship between ROE and dividend payout ratio.

Variable	Coefficient	t-Statistic	Sig.
ROE	0.053	0.579	0.562

Given the insignificance of the bank profitability, measured by ROE (t-Statistic = 0.579), the last hypothesis of the research has not been proved. The correlation between

ROE and DPR is very weakly positive, but insignificant (1.1%). Thus, bank's profitability does not affect its year-to-year DPR.

Replacing ROE with ROA in the model does not alter the results, as shown in table 3.

Variable	Coefficient	t-Statistic	Sig.
ROA	0.110	1.105	0.271

Still, bank's profitability, measured by ROA (t-Statistic = 1.105), has no impact on its DPR. The correlation between ROA and DPR is positively weak and insignificant (10.2%). Thus, bank's profitability does not affect its DPR.

6. Conclusion

The empirical results of this paper show weak evidence on the importance of one simple CG measure, i.e. institutional ownership concentration, on bank’s DPR. That is, there is no role for the institutional shareholders in monitoring and controlling the behavior of the bank's management in terms of dividend policy. In fact, the correlation between DPR and the institutional ownership concentration ratio is very weak and insignificant. For investment perspectives, the findings of this paper indicate that the share of institutional investors in the capital structure of the company is not a proper indicator for investors who tend to earn profits in cash.

Statistical results reveal that there is no significant relationship between total assets growth and DPR. That indicates that, unlike other firms, bank's dividend policy is not necessarily affected by its growth or future development plan. This might be due to the hypothesis that retained earnings are not considered as an inexpensive source of finance.

Similarly, the results show that there is no significant relationship between the DPR and bank's liquidity. This is due to the fact that bank's liquidity ratio is regulated and monitored by the monetary policy. Thus, bank's liquidity is not an indicator for bank's ability to pay dividends.

Tax charges have significantly positive relationship with DPR. The correlation between taxes and DPR is significantly positive (22.2%). One explanation for this result is that

more taxes lead to less income available for common stockholders. Thus, the bank has to compensate decreasing income by paying more dividends relative to net income, hence DPR. This result is consistent with Amidu et al. (2006).

The correlation between performance measure (MVBV) and DPR is weak and negative –(14%), but significant. Model specification shows that there is a significant relationship between these two variables, i.e. more DPR indicates less MVBV. This means that the market does value dividend policy of Jordanian banks. This might be used as an indication of transparent and efficient market for listed companies in Jordan.

These results of the study are consistent with Amidu et al. (2006), who found that institutional ownership is not one of the factors affecting dividend policies, while inconsistent with the findings of the research conducted by Foroughi (2009). Corporate governance development and economic conditions governing the banks and capital markets of the two countries could account for the differences in the results.

The weak and insignificant results of this paper might be due to the model specifications used, including but not limited to the model being a parametric one. It might be useful to suggest the use of non-parametric model to investigate the relationship between bank's dividend policy and ownership concentration, structure and mix. The Data Envelopment Analysis (DEA) might be the alternative one to be used in this context.

References

Abbadi, Sinan and Al-Zyoud, Abdal-Nasser (2012), The Impact of None-Executive Directors Fees, Board Meeting Frequency and Non-Executive Directors Meeting Frequency on Earnings Management, **Jordan Journal of Business Administration**, Vol. 8, No. 1, pp. 197-207.

Ajlouni, Moh'd Mahmoud (2007), Corporate Governance and Performance: The Case of Jordanian Stock Companies, in Ahmed, Allam (Editor), **Managing Knowledge, Technology and Development in the Era of Information Revolution**, Griffith University, Australia and World Association for Sustainable Development, UK, pp. 554-569

Amidu, Mohammad, and Joshua Abpr (2006), Determinates of Dividend Payout Rations in Ghana, **Journal of Risk Finance**, Vol. 7, No. 2, pp. 136-145.

Andres, Pablo De and Vallelado, Eleuterio (2008), Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors, **Journal of Banking and Finance**, Vol. 32, pp. 2570–2580.

Baek, J., Kang, J., Park, K. (2004), Corporate Governance and Firm Value: Evidence from the Korean Financial Crisis, **Journal of Financial Economics**, Vol. 71, pp. 265– 313.

Beiner, Stefan, Drobtz, Wolfgang, Schmid, Markus M. and Zimmer, Heinz (2006), An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation, **European Financial Management**, Vol. 12, No. 2, pp. 249-283.

Bhagat, Sanjai and Bolton, Brian (2008), Corporate Governance and Firm Performance,

Journal of Corporate Finance, Vol. 14, pp. 257–273.

Chung, K.H., Elder, J. and Kim, J.C. (2010), Corporate Governance and Liquidity, **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, forthcoming.

Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. and Lang, L. (2002), Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings, **Journal of Finance**, Vol. 57, pp. 2741–2771.

Daines, R. (2001), Does Delaware Law Improve Firm Value? **Journal of Financial Economics**, Vol. 62, No. 3, December, pp. 525– 558,

Dumitrescu, Ariadna (2010), **Corporate Governance and Market Liquidity**, Working Paper, Available at: http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2010-Aarhus/EFMA2010_0405_fullpaper.pdf

Fama, E. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, **Journal of Political Economy**, Vol. 88, pp.288–307.

Foroughi, Dariush, Saeedi, Ali and Azhdari, Mohsen (2009), The Impact of Institutional Investors on Dividends Policies in Companies Listed on Tehran Stock Exchange, **Iranian Accounting Research**, Vol. 2, pp. 114-29.

Gompers, P., Ishii, J. and Metrick, A. (2003), Corporate Governance and Equity Prices, **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 118, No. 1, pp. 107-155.

Hoshi, T., Kashyap, A. and Scharfstein, D. (1991), Corporate Structure, Liquidity and Investment: Evidence from Japanese Industrial Groups, **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 106, pp. 33–60.

Jain, Pawan, Jiang, Christine X. and Mekhaimer, Mohamed A. (2012), **Re-defining Corporate Governance: Does Internal Governance Matter?** Working Paper, Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1929116

Jensen, M. (1993), The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, **Journal of Finance**, Vol. 48, pp.831–880.

Johnson, S., Boone, P., Breach, A. and Friedman, E. (2000), Corporate Governance in the Asian Financial Crisis 1997–1998, **Journal of Financial Economics**, Vol. 58, pp. 141–186.

Kang, Sok-Hyon, Kumar, Praveen and Lee, Hyunkoo (2006), Agency and Corporate Investment: The Role of Executive Compensation and Corporate Governance, **Journal of Business**, Vol. 79, No. 3, pp. 1127-1147.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. (2002), Investor Protection and Corporate Valuation, **Journal of Finance**, Vol. 57, 1147–1170.

La Porta, Rafael, Lopez-De-Silanes, Florencio and Shleifer, Andrei (1999), Corporate Ownership Around the World, **Journal of Finance**, Vol. 54, No.2, April, pp. 471-517.

Lin, X., Zhang, Y. and Zhu, N. (2009), Does Bank Ownership Increase Firm Value? Evidence from China, **Journal of International Money and Finance**, Vol. 28, pp. 720–737.

Mitton, Tod (2004), Corporate Governance and Dividend Policy in Emerging Markets, **Emerging Markets Review**, Vol. 5, pp. 409-426.

Mitton, Tod (2002), A Cross-Firm Analysis of the Impact of Corporate Governance on the East Asian Financial Crisis, **Journal of Financial Economics**, Vol. 64, pp. 215–241.

Morck, Randall and Yang, F. (2001), The Mysterious Growing Value of S&P Index Membership, **NBER Working Paper** No. 8654.

Novaes, Walter, and Zingales, Luigi (1999), Capital Structure Choice under a Takeover Threat, **University of Chicago Working Paper**.

Park, Choelsoon and Kim, Seonghoon (2008), Corporate Governance, Regulatory Changes, and Corporate Restructuring in Korea: 1993-2004, **Journal of World Business**, Vol. 43, pp. 66-84.

Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1997), Survey of Corporate Governance, **Journal of Finance**, Vol. 52, No. 2, pp.737–783.

Tomar, Shorouq and Bino, Adel (2012), Corporate Governance and Bank Performance: Evidence from Jordanian Banking Industry, **Jordan Journal of Business Administration**, Vol. 8, No. 2, pp. 353-372.

Wade, R. (2000), Wheels within Wheels: Rethinking the Asian Crisis and the Asian Model, **Annual Review of Political Science**, Vol. 3, No. 1, pp.85–115.

Wu, Chiming and Liu, I-Hsuan (2012), **Market Liquidity, Corporate Governance and Firm Value: Taiwan Evidences**, Working Paper, Available at: http://www.wbiconpro.com/323-Chiming.pdf

Zhang, Haiyan (2008), Corporate Governance and Dividend Policy: A Comparison of Chinese Firms Listed in Hong Kong and in the Mainland, **China Economic Review**, Vol. 19, pp. 437-459.

Corporate Governance and Dividend Policy in Jordan

"حوكمة الشركات وسياسة توزيع الارباح في الاردن"

Omar Bataienh,

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

Mona.M. ALmwalla

Faculty of Economics& Administrative Sciences

Yarmouk University, Irbid Jordan

Abstract:

The study aims at investigating corporate governance and its relevance to dividend policy in industrial and financial Jordanian companies listed in Amman Stock Exchange (ASE). The study covers 56 firms over the period 2007 to 2009. The analysis is conducted using three models for robustness purposes: ordinary least squares (OLS), TOBIT and the Random Effects (RE) models. To achieve this aim, a governance index was developed using the most widely known governance practices. The results indicate that Jordanian firms implement corporate governance practices and that dividend yield is a non-linear positive concave function of the governance index. The results suggest that firms with low governance structure mitigate the agency cost of free cash flows by restricting managers' control over firms' cash flows and diverting these cash flows to shareholders in the form of dividends, especially when information asymmetry is high and a weak governance levels exists. In contrast, when the governance structure is strong, the information asymmetry between the governance body and the manager is lower, subsequently, the governance body retains the firm cash flow for reinvestment, and that is why we observe a reversal of the initially positive relation between dividend yield and governance after a certain governance level. The study recommends that Jordanian firms should focus on improving their corporate governance practices especially the industrial sector which will reduce information asymmetry and protect investors from agency problem.

Keywords: agency problem, information asymmetry, corporate governance, dividend yield, Jordan.

1-Introduction:

The East Asian crises of 1997 which indicates a lack of Corporate governance mechanisms in many Asian financial markets and individual firms has brought to the force more and more attention for adapting the practices of good corporate governance. More recently, there has been a considerable interest in corporate governance practices of modern firms, especially after the collapse of large US firms such as Enron and WorldCom in early 2000s.Also the global financial crisis in 2008 has been considered the most disastrous financial and economic crisis the world has experienced since the great depression of 1930s.The 2008s crisis spread across the whole world and escalated into a global financial crisis, affecting financial and economic systems in many countries. Thus the development of new corporate governance practices have attracted more attention.

The literature review on corporate governance has provided different definitions for corporate Governance, Shleifer and Vishny, (1997) defines corporate governance as " a process that deals with the way in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment." Dahyaet al (2002) refer to it as is the "system by which companies are directed and controlled". The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) defines corporate governance as "a set of relationships governing the various members of a corporation . It involves a set of relationships between a company's management, its board of directors, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined" (OECD Principles of Corporate Governance, 2004).

Hence CG definitions mainly focus on the separation of ownership from management which is assured by Sanda, et al (2005) who defines corporate governance as " ways in which all parties interested in the well-being of the firm (the stakeholders) attempt to ensure that managers and other insiders take measures or adopt mechanisms that protect the interests of the stakeholders."

2-Corporate Governance Mechanisms (CGM)

Shleifer and Vishny, 1997 argue that CGM are the economic and legal institutions that can be forced through the political process. From these mechanisms the corporate governance can be described as contractual mechanisms used to address the agency problem. Several governance mechanisms work together to provide incentives to managers and to mitigate the agency problems between shareholders and managers resulting from the separation between ownership and control. Belkhir (2006).Kocket et al (2011) ssuggest that different CGM resolve the existing divergence of interests between stakeholders and managers with respect to environmental activities. And can be divided into internal corporate governance mechanism ICGM and external corporate governance mechanism (ECGM). The ECGM includes the Legal and Regulatory System and competitions in the market, where as the ICGM which is coming from internal initiatives includes the Board of directors, Insider ownership, Debt and dividend policies. The eeternal corporate governance mechanism are beyond the control of the shareholders and the board and are seen to influence overall out comes Brown et al (2011).

3-Importance of the Study:

Corporate governance rules have been developed at a worldwide level and it has been one of the most important topics in economic due to its importance in the development of organizations and its contribution to the economic improvement, hence it is seen as a mean to evaluate top management commitment to transparency and accountability. The OECD has been effective in determining the shape and the evolution of corporate governance standards in many countries, whether developed or developing economies, it represents an internal control systems and risk- management frameworks for all institutions, For doing so the OECD developed an indicators (principles) for good corporate governance. These principles are closely related to four main mechanisms; shareholders right. Lal, et al (2010) investigates the financial performance of firms with greater shareholder rights (GSR) and compare it with that of firms with lower shareholder rights (LSR) and finds that GSR firms may perform better for some financial criteria; Transparency and Disclosure. The adoption of corporate governance in companies is directly related to the transparency of financial reporting and the increase in the level of public disclosure (Fatma, 2011); stakeholders' right, Beer and

Rensburg,(2011) provide an Evidence that communication management principles, such as stakeholder relationship management, can assist an organization in achieving its objectives; and Responsibility and accountability of the Board,

4-Corporate Governance in Jordan:

Recently there has been an increasing concerns over corporate governance in Jordan and many other countries, especially after the engagement in World Trade Organization (WOT) and Free Trade Agreements. The following regulatory body in Jordan provide a set of laws that made a better treatment of corporate governance:

1. The Companies Law (no.22/1997).
2. The *Banking*Law.
3. Insurance supervision Law (no.33./1999)
4. Privatization Law. No. 25 of year 2000
5. The rules and regulations of the capital market institutions.
6. The Securities Law (no.76/2002).
7. And early Corporate Governance Code (Jan/1/2009).

In 1994, Jordan fully adopted the international accounting standards, now called the International Financial Reporting Standards (Word Bank 2004), after that the Company Law (no.22/1997), the Banking Law (CBJ Law No. 23 of 1971, the Banking Law No.28 of2000), the Insurance Law (no.33/1999), and the Securities Law(no.76/2002), require corporations follow the internationally accepted accounting and auditing standards. Actually, all previous laws were set to improve the corporate performance; hence before 2003 the corporate governance practices are limited by the rules derived from these regulations. During 2003, corporate governance Assessment was completed as part of the joint World Bank-IMF program of Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC). It benchmarks the country's corporate governance practices against the OECD Principles of Corporate Governance. The results of this assessment was published in 2004 and can it indicates that, the right of shareholders in Jordan (partially to largely observed), the equitable treatment of shareholders (largely observed) , the role of stakeholders in corporate governance (observed), disclosure and transparency (observed and partially to largely observed),and Responsibility of the Board (largely observed).the assessment include is one of these five verbal assessment(Observed, largely observed, Partially observed ,Materially not observed,

and not observed) the cumulative percents for all these verbal assessment is (26%,43%,26%,4%,0%) respectively.
In 2009 the regulatory body in Jordan put forth to improve corporate governance framework, represented by circular issued by Jordan Securities Commission (JSC) to all Public Shareholding Companies listed at (ASE) requesting them to enclose in the 2010 annual report an independent chapter indicating implementing the Corporate Governance Code of Companies Listed at the ASE . The code clarify that obligatory rules which are assured in the laws must be followed, and another optional rules., in case of non-compliance with any of these rules clarification should be indicated in the annual report, so this may give better understanding of corporate governance code and provide a feedback to know Strengths and weaknesses points.
The current study aims at investigating the level of corporate governance in Jordan and its relevance to dividend policy. The importance of the study stems from the following:
1- The study tries to define the most important factors that determine corporate governance practices in Jordan
2- The study also tries to find whether there is a relation between dividend policy and corporate governance in Jordanian firms.

4-Literature review:

Pinkowitz and Williamson (2006) Investigate how the market's assessments of the value of cash holdings and dividends varies among companies operating in 35 countries with legal regimes offering different levels of protection to minority shareholders. The study tests two hypotheses: The first is that minority shareholders assign a lower effective value to the cash holdings of companies in countries with weaker investor protection and greater probability of expropriation by controlling shareholders. The second hypothesis is that minority shareholders put a premium value on dividends in countries with less investor protection. The results provide evidence supporting both arguments. Moreover, the study shows that companies tend to hold more cash both when operating in countries with low investor protection, and when there is a larger discrepancy between a controlling shareholder's voting rights and cash flow rights. in another words, corporate managers tend to retain excess cash instead of paying it out to shareholders.

Ayub (2007) investigates the long-term return behavior of dividend-changing through pooled data analysis of annual audited accounts for 180 listed companies of the Karachi Stock Exchange. The study finds out that 23 percent of incremental profits are transformed into dividend. It is also concluded that concentration of ownership is also an important factor of the dividend payments. This result support the hypothesis that companies start to pay dividends after a certain level of growth and at the earlier stage companies concentrate on retained earnings.

Hanazaki and Liu(2007) investigate the influence of family control on the pattern of corporate investment. Using data from Indonesia, Korea, Malaysia and Philippines, and focusing on the family ownership structure, that characterizes East Asian corporate governance. The results suggest that the mechanism in East Asian countries, does not work well, and adding to that , the difficulty of obtaining financing from external capital markets, may lead to strict financing and hence provide constraints on investment.

Kowalewski(2007), explore the determinants of the dividend policy in Poland, and provide a test on whether ownership and corporate governance practices determine the dividend policy in non-financial companies listed on the Warsaw Stock Exchange (WSE). In order to test the impact of corporate governance a study utilizes quantitative measures on the quality of the corporate governance standards for 110 non-financial companies listed on the WSE. The results demonstrate that corporate governance is an important determinant in explaining the dividend policy of Polish public companies, which suggest strong evidence that corporate governance and ownership may determine the dividend policy of listed companies on the WSE.

Setia-Atmaja(2009) examine ownership concentration effects on board and audit committee independence, and whether the impact of board and audit committee independence on firm’s value is moderated by ownership concentration and dividend payouts. Using a sample of Australian publicly listed firms, the study suggests that the impact of governance mechanisms is moderated by companies’ ownership structure and dividend policies. The findings underline the important of governance role the independent boards and audit committee can play in a country that has high ownership concentration and high levels of private benefits of control.

Sawicki(2009) explore relationship between dividends and corporate governance in five East Asian countries over the period 1994–2003, comparing the outcome and substitute models, a pre-crisis negative relationship between dividends and governance indicates that dividends act as a substitute for other corporate governance mechanisms during this

period, in the opposite said, after the substantial improvements in governance empowering shareholders the study provide an evidence of strong positive relationship between governance and dividends emerges post-crisis .

Kouki and Guizani(2009) provides an empirical examination on the relationship between dividend policy and ownership structure in Tunisia. The influence of shareholder ownership identity on dividend policy for all listed stocks in the Tunisian stock exchange from 1995 to 2001, The final sample contains 203 firm, the results indicate that Tunisian companies with highly concentrated ownership distribute more dividends, also that there is a significant negative correlation between institutional ownership and distributed dividend level.

Al-Kuwari(2009) investigates the determinants of dividend policies for firms listed in Gulf Co-operation Council (GCC) country stock exchanges. The study investigate the impact of government ownership, free cash flow, firm size, growth rate, growth opportunity, business risk, and firm profitability on dividend payout ratios. The results suggest that dividend payments is related strongly and directly to government ownership, firm size and firm profitability, but negatively to the leverage ratio. These suggest that firms pay dividends with the intention of reducing the agency problem and maintaining firm reputation, since the legal protection for outside shareholders was limited.

PuleoJret et al (2009) explore the relationship between good corporate governance and dividend payment in the regulated insurance industry using a sample of 55 firms operating in the insurance industry. Data cover a five-year period ending in 2006. The results found no relationship between good corporate governance and dividend policy in a regulated industry. It is suggested that Regulated firms in the insurance industry do not need to be subjected to the external monitoring forced by high dividend payments. Regulators perform that function instead.

Hussainey and AlNodel(2010) examining the effect of board size, ownership concentration and corporate governance reporting on the debt-to-equity ratio in Saudi Arabian listed companies using a multiple regression model to examine the association between financing decisions andcorporate governance mechanisms for a sample of 37 listed Saudi companies, focused on firms that disclose information through internet found that both board size and ownership concentration are positively associated with debt-to-equity ratio, The findings suggest that managers are likely to choose higher financial leverage when they have stronger corporate governance and did not find any

statistical association between corporate governance disclosure and debt-to-equity ratio, This suggests that firm's asymmetric information is not an important driver of the financing decision of Saudi Arabian companies.

Adjaoud and Ben-Amar (2010) investigate the relationship between corporate governance quality and dividend policy in Canada. Based on the agency theory predictions, consider the effect of two conflicting hypotheses about the effect of corporate governance on dividend payouts: the outcome and substitution hypotheses. The effectiveness of firm-level governance mechanisms is assessed through the Globe & Mail annual corporate governance index and four sub-categories scores (board composition, shareholding and compensation issues, shareholder rights issues and corporate governance disclosure policy). Using a sample of (714) firm-years listed on the Toronto Stock Exchange over the period 2002-2005; show that firms with stronger corporate governance have higher dividend payouts. Among the four components of the corporate governance index, also document that board composition and shareholder rights' policy are positively related to payout ratios. Also the study finds a positive association between firm size, the level of free cash flows and dividend payouts. Finally, document a negative relationship between firm risk, US cross-listing and dividend payouts.

Al-Najjar (2006) investigate the determinant of transparency, Corporate Governance and firm value in developing countries, through the Jordanian Industrial and services firms, for the period (2000-2004) including 69 firms this study aims to find two relation : first, the direct relation that exist between the independent variables with transparency, corporate governance and firm value as dependant variables. Second, the indirect relation that exist between the independent variables and corporate governance through transparency and the other indirect relation between independent variable and firm value through corporate governance , for industrial and services companies. This study result mainly is that there is a positive direct relation between corporate governance and firm value.

Abu-Tapanjeh (2007) research analyzed, to establish the association of the factor pertaining to specific corporate practices and structures to firm operating and financial performance indicates an impressing result. The study was based on 39 industrial companies listed in ASE of Jordan, over the period of 1992 to 2004. The study employed two factors of management operating performance measured by Net Sales to Operating Cost and financial performance measured by Divided Payout Ratio as a

model specification the study shows that most of the selected variables (proportion of non-executive directors (BOD), general manager acting dual role as chairman of board of directors (GMCH), GEAR, and FIRMSIZE) significantly influence the firm operating and financial performance. Also, the increased strength of proper corporate governance in a firm exert a positive influence on operating performance resulting a better financial performance which ultimately geared up the firm performance.

Al-Malkawi (2007) examines the determinants of corporate dividend policy in Jordan. The study uses a firm-level panel data set of all publicly traded firms on the Amman Stock Exchange between 1989 and 2000. The study develops eight research hypotheses, which are used to represent the main theories of corporate dividends. A general-to-specific modeling approach is used to choose between the competing hypotheses. The study examines the determinants of the amount of dividends, the results suggest that the proportion of stocks held by insiders and state ownership significantly affect the amount of dividends paid. Size, age, and profitability of the firm seem to be determinant factors of corporate dividend policy in Jordan. The findings provide strong support for the agency costs hypothesis and are broadly consistent with the pecking order hypothesis. The results provide no support for the signaling hypothesis.

Al-Najjar (2009) investigates the relationship between ownership structure and CG, in his study the researcher investigates the relationship between ownership structure and CG, namely the factors that determine institutional investors' investment decisions in emerging markets using Jordanian data. Includes non-financial Jordanian firms for the period from 1994 to 2003, the study show that the Jordanian institutional investors consider firms' capital structure, profitability, business risk, asset structure, asset liquidity, growth rates, and firm size when they take their investment decisions In addition, institutional investors in Jordan prefer to invest in services firms rather than manufacturing firms.

Al-Shattarat (2010) evaluates the extent of voluntary disclosure in the annual reports of non-financial companies listed at the ASE for the year 2006. The study evaluates the voluntary disclosure for the Jordanian companies for the year 2006 at three levels: the first provides a description and analysis of the overall voluntary disclosure; the second covers the extent to which each individual item of information is disclosed; the third covers the type of information like financial information, historical information, management discussion, The results of the study reveal that there was a considerable variation in the disclosure of the index items and also among the listed companies. On

average, a company disclosed about 28.95% of the items applicable to it, and only six out of the 53 companies received disclosure scores greater than 50%. It was also found that 50 items out of 62 items included in the index had a disclosure below 50%, and 10 items had disclosure of less than 10%. With respect to the evaluation of different types of information, the analyses indicated that the category of the background information, the category of financial ratios and the category of management discussions were better disclosed in corporate annual reports than the other types of information.

Al-Fayoumi (2010) examines the relationship between earnings management and ownership structure for a sample of Jordanian industrial firms during the period 2001-2005. Earnings management is measured by discretionary accruals. The three types of ownership are; insiders, institutions and block-holders. Using the Generalized Method of Moment (GMM), the results indicate that insiders' ownership is significant and positively affect earnings management.

6-Rsearch Methodology

To accomplish the study objectives the current study Tobit, OLS and random effect Models have been used to test the following stated hypothesis:

Research Hypotheses:

H0: there is no implementation of corporate governance codes in Jordanian companies.

H0: there is no statistically significant relation between corporate governance and dividend yield.

The Jordanian shareholding Company's guide, web sites, and the published financial reports represent the main sources of data. For the purpose of this study companies' from Industrial, Banking, and insurance sectors listed in ASE over the period of (2007-2009) are included.

The final sample consists of all firms that met the following requirements:

1- The firm has made dividend payment for at least one year during the study period (2007-2009).

2- The firm has issued three consecutive annual reports during the study period (2007-2009).

3- The firm should have maintained their identity by listing their shares on ASE, without any gap during the study period (2007-2009).

To achieve the study objectives the following model has been used

$$DIVY_{it} = \beta_0 + \beta_1 (Gov_{it}) + \beta_2 (GOV_{it})^2 + \beta_3 (Cash_{it}) + \beta_4 (Beta_{it}) + \beta_5 (Size_{it}) + \beta_6 (ROE_{it}) + \beta_7 (Gr_{it}) + \beta_8 (Lev_{it}) + \beta_9 (yd) + \varepsilon_{it}$$

$DIVY_{it}$: dividend yield firm i at time t.

Gov_{it}: refer to the governance index of the firm i at time t.

$Cash_{it}$: refer to the ending cash balance of the firm i at time t.

$Beta_{it}$: refer to the beta of the firm i at time t.

$Size_{it}$: refers to the size of firm in year t.

ROE_{it}: refers to return on equity for firm in year t.

Gr_{it}: refers to the growth of firm i at time t

Lev_{it}: refers to the leverage of the firm i at time t.

yd: year dummy.

ε_{it}: refer to the error term.

TOBIT, OLS regression, and Panel data analysis using the random effect have been used to provide the results for the model specification.

6-1Variables and Measurement:

The following provides the method that has been used to estimate each variable:

6-1-Dependent Variable:

Bajaj and Vijh (1990) show that dividend yield should be considered in the dividend decision and dividend yield can be used as dependant variable to examine the dynamics and determinants of dividend payout policy. Following the literature, we measure the dependent variable as follows:

$$DIVY_{it} = \frac{P.C.D_{it}}{Mkt.Cap_{it}} * 100$$

Where:

$DIVY_{it}$: refers to dividend yield of firm i at time t.

$P.C.D_{it}$: refers to proposed cash dividends of firm i at time t.

$Mkt.Cap_{it}$: refers to the market capitalization of firm i at time t.

6-1-2 Independent Variables:

The Governance levels

A governance index is created to measure firm governance levels

For Banks an additional part is included. The parts are designed to capture the following aspects of corporate governance:

1- Transparency and disclosure with nine questions, measure the availability of information and ability to access the information. Companies with better corporate governance have higher standards of disclosure and transparency (Black et al 2003).

2- Audit committee with seven questions, measure the firm commitment of the audit standards applied in Jordanian environment. Audit committees were first recommended by the New York Stock Exchange as early as1939.SEC followed suit in1972advocating the establishment of audit committees. The audit committee is legally bound to protect shareholder investment Hence; the existence of audit committee is inseparable element of corporate governance (Sawicki, 2009).

3- Board of Directors with twelve questions to measure the structure, procedures and compensation of board and top management members. Independent directors are in a better position to protect shareholders' interest from managerial opportunism due to their independence from Management influence (Fama and Jensen, 1983b).

4- Shareholders with four questions to measure the quality of information regarding the compensation to minority shareholders. When the protection of minority shareholders is the weakest, the agency problems are too severe to allow for separation of ownership and management (Burkart andFausto, 2001).

5- Banks

As banks are considered a major sector that participates in Jordanian economic development and the first adopter of corporate governance practices, the index included additional dimensions related to banks activities that consists of five questions to measure banks commitment to the CBJ instructions.

7- Data analysis and results

Table 1 Descriptive statistics for all variables over the sample period

	DIVY	GOV	CASH	ROE	BETA	GR	LEV	SIZE
Mean	0.032	0.593	0.108	0.171	0.644	-0.043	0.445	17.845
Stdev	0.032	0.134	0.122	0.485	1.047	0.232	0.267	2.096
Min	0.000	0.406	0.000	-1.110	-3.782	-0.526	0.015	14.728
Median	0.026	0.531	0.062	0.087	0.516	-0.060	0.387	17.050
Max	0.159	0.919	0.601	5.366	6.577	2.154	1.081	23.863

Source: Calculated by the researcher

7-1 Descriptive Statistics:

Table 1 reports corporate governance index (**CGI**) intervals and average dividend yield (**Avg.DIVY)**,this allows the researches to take into considerations' a differences in the degree of corporate governance adoption and the dividend yield figures as well as the nature of the relationship between the dependent variable and the explanatory variable. This resulted into five average dividend yield values for the five governance intervals.

Table 2. Governance Intervals Matching average dividend yield

Avg.DIVY	Gov .intervals
0.029	.40-.5
0.035	.51-.6
0.053	.61.70
0.030	.71-.8
0.029	.81-.92

Source: Calculated by the researcher

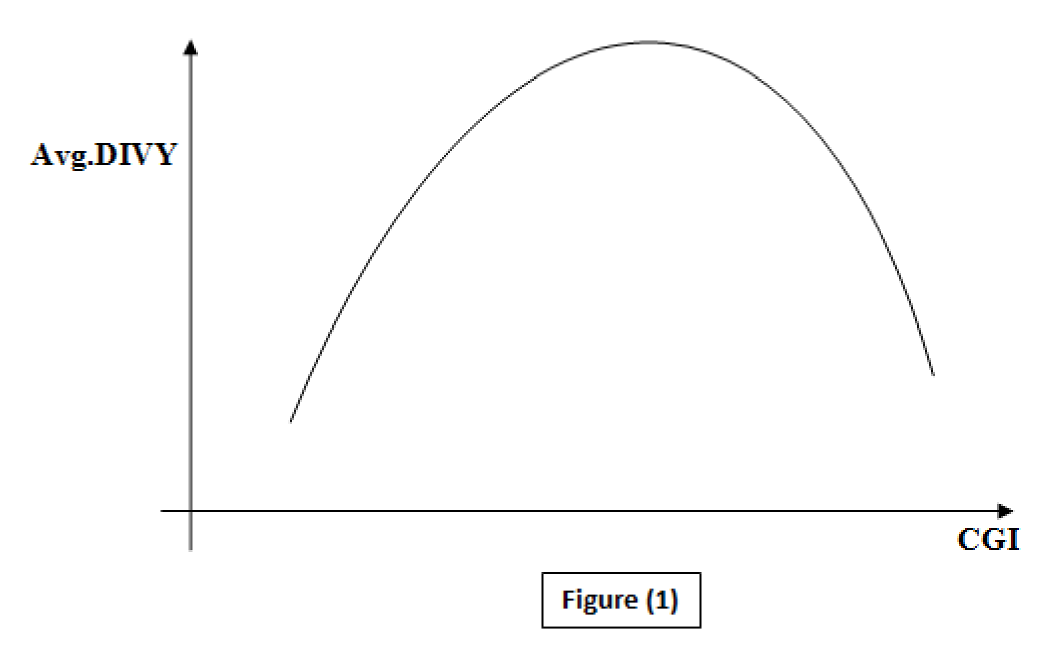


Figure (1)

Figure (1) illustrates the relation between the Average dividend yield (Avg.DIVY) and the **CGI** which represents a nonlinear positive concave function. Agha (2008) gets similar results.

7-2 Estimation Results:

Table 3 reports the results from regression analysis that is conducted to test the hypotheses that number two by using three analytical techniques.

Table 3 The Analysis Results Under Each Technique

Dependent Variable is DYLD						
Methods	**TOBIT**		**OLS**		**Random Effects**	
	Coefficient	**z-Statistic**	**Coefficient**	**t-Statistic**	**Coefficient**	**t-Statistic**
C	-0.261	-2.342*	-0.179	-3.272**	-0.157	-2.535**
GOV	0.571	1.827***	0.519	2.859*	0.432	2.199**
GOV^2	-0.419	-1.772***	-0.396	-3.336*	-0.348	-2.669*
CASH	-0.082	-2.131*	-0.043	-9.312*	-0.043	-10.571*
ROE	0.017	1.686***	0.006	1.032	0.006	1.32
BETA	-0.003	-0.926	-0.001	-1.073	0.000	0.412
GR	-0.086	-3.049*	-0.021	-1.696***	-0.023	-1.693***
LEVERAGE	-0.018	-0.843	-0.001	-0.08	-0.005	-0.227
SIZE	0.007	2.447*	0.003	1.839***	0.004	1.582
Year dummy	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Adjusted R-squared	0.026		0.029		0.022	
Prob(F-statistic)	NA(1)		0.156		0.204	

* Statistical significance at 1% confidence level.

** Statistical significance at 5% confidence level.

*** Statistical significance at 10% confidence level.

(1)*Not available*

Source: Calculated by the researcher

The first technique is the Tobit Model; a dummy variable was used, where this variable takes value equal 1 if the firms pay dividend and zero if the firms don't pay any dividends. TheTobit estimation is appropriate technique in this case to apply. Kim and

Maddala (1992) explicitly supported this claim (see also Anderson, 1986, and Huang, 2001).

These results indicate a positive and significant relationship between Dividend yield, and GOV, which suggests that firms with low governance structure mitigate the agency cost of free cash flows by restricting managers' control over firm cash flows and diverting these cash flows to shareholders as dividends when the information asymmetry is high at weak governance levels. In contrast, when the governance structure is strong, the information asymmetry between the governance body and the manager is lower, subsequently, the governance body therefore retains back firm cash flows for reinvestment, and that is why we observe a reversal of the initial positive relation between dividend yield and governance after a certain governance level. The OLS and random effects (RE) models produce similar results. The findings on the effect of CG levels on dividend yield are identical to those of Agha (2008). In his paper, Agha (2008) analyzed dividend yield, investment and firm performance jointly. He finds a positive concave function between dividend yield and his governance index but a negative convex function between investment and his governance index. These results imply that when the information asymmetry between managers and shareholders is high, the governance body in the firm reduces firm investment and increases dividend payments to shareholders lest the manager overinvests or wastes firm cash flows on non-productive projects. But once the information asymmetry is reduced at high governance levels, the governance body at the firm reduces dividends and increases investments. All of these results suggest that higher governance reduces agency cost and works in the best interests of firm shareholders. So we reject the *second* null hypotheses and accept the alternate hypothesis which means that there is a relation between corporate governance and dividend to yield. Other variable such as cash, ROE, Growth and possess a negative relationship with Dividend yield when analysis is used, except size.

7-3 Robustness Test:

To further test the robustness of our results, we breakdown our sample into two subsamples of equal sizes based on the median of the governance index as shown in Table 4. All observations below the median are labeled weak governance firms, and those above the median are labeled as strong governance firms.

Table 4 dividend yield function under weak and strong governance firms

	Panel Least Squares			
	Weak		Strong	
	Coefficient	**t-Statistic**	**Coefficient**	**t-Statistic**
C	-0.049626	-1.752359***	-0.030442	-0.549282
GOV	0.177812	2.749323*	-0.078746	-3.160898*
CASH	-0.068972	-2.429619*	-0.056366	-12.47351*
ROE	0.00232	0.427444	0.027884	6.29929*
BETA	-0.002677	-1.202784	-0.000991	-0.274268
GR	-0.015034	-1.641942	-0.118072	-1.33799
LEVERAGE	-0.01039	-0.531558	0.011074	0.387966
SIZE	0.000357	0.44597	0.006984	2.378048*
Year dummy	Yes	Yes	Yes	Yes
Adjusted R-squared	0.0979		0.147353	
Prob(F-statistic)	0.021185		0.046778	

* Statistical significance at 1% confidence level.

** Statistical significance at 5% confidence level.

*** Statistical significance at 10% confidence level.

The results indicate that under weak governance firms, dividend yield is a positive function of the governance index as the information asymmetry in these firms is high and the manager may waste firm cash flows in non-productive projects, therefore, it would be better to pay out any excess cash flow to shareholders as dividends. In contrast, for strong governance firms, the results show that dividend yield is a negative function of the governance index.

8-Conclusions:

Three techniques of analysis were used to examine the relationship between the variables. The results indicate a non-linear positive concave function between dividend yield and corporate governance. Dividend yield initially increases with governance increases, then decreases after a certain governance level. These results suggests that firms that have low governance structure mitigate the agency cost of free cash flows by restricting managers' control over firm cash flows and diverting these cash flows to shareholders in the form of dividends when the information asymmetry is high at weak governance levels. In contrast, when the governance structure is strong, the information asymmetry between the governance body and the manager is lower, subsequently, the governance body retains firm's cash flows for reinvestment, and that is why we observe a reversal of the initially positive relation between dividend yield and governance after a certain governance level. The study recommends that Jordanian firms should focus on improving their corporate governance practices especially the industrial sector which will reduce information asymmetry and protect investors from agency problem.

REFERENCES:

Abu-Tapanjeh A. M .2009. Corporate Governance from Islamic Analysis with OECD Principles, Critical Perspectives on Accounting, 20: 556-567.

Adjaoud, F. and Ben-Amar.W., 2010. Corporate Governance and Dividend Policy: Shareholders' Protection or Expropriation?, Journal of Business Finance & Accounting, 37(5) &(6): 648 667.

Agha, M., 2011. Leverage, Executive Incentives and Corporate Governance, Accounting and Finance, Forth coming.

Agha, M.,(2008), Investment, Dividends, Firm Performance and Managerial Incentives: Another Insight into the Role of Corporate Governance, Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1316878

Ajlouni, M., 2007. Corporate Governance and Performance: the Case of Jordanian Stock Companies, World Association of Sustainable Development (WASD), UK.p: 554-569.

Al-Fayoumi ,N. Abuzayed, B. and Alexander,D.(2010) "Ownership Structure and Earnings Management in Emerging Markets: The Case of Jordan". International Research Journal of Finance and Economics Issue 38 (2010) page 29-47.

Al-Kuwari , D., 2009. Determinants of the Dividend Policy in Emerging Stock Exchanges: The Case of GCC Countries, Global Economy & Finance Journal, 2 (2): 38-63.

Al-Malkawi, H. N., 2007. Determinants of Corporate Dividend Policy in Jordan: An Application of the Tobit Model, Journal of Applied Accounting Research, 23: 44-70.

Al-Najjar, B. and Hussainey, K., 2009. The Association between Dividend Payout and Outside Directorships, Journal of Applied Accounting Research.Vol. 10 Iss: 1, pp.4 – 19

Al-Shattarat, W, K. Haddad,A,E. and Al-Hares,O,M. 2010 The extent of voluntary disclosure in an emerging capital market: The case of Jordan.Journal of Modern Accounting and Auditing, October 2010, Vol.6, No.10

Anderson, G. J., 1986. An Application of the Tobit Model to Panel Data: Modelling Dividend Behaviour in Canada, Working Paper, MacMaster University.

Ayub, 2007. Corporate Governance and Dividend Policy, available at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/619/ MPRA Paper No. 619, posted 07. November 2007 / 01:09

Bajaj, M. and AnandVijh, 1990. Dividend Clienteles and the Information Content of Dividend Changes, Journal of Financial Economics, 26: 193-219.

Baker ‹H. 2009. Dividends and dividend policy, John Wiley and Sons.

Belkhir, M., 2006. Board Structure, Ownership Structure, and Firm performance: Evidence from Banking, Working paper Laboratoired'Economied'Orléans, University of Orléans, France.

Beer, E. and Rensburg, R., 2011. Towards a Theoretical Framework For the Governing of Stakeholder Relationships: A Perspective From South Africa, Internet document, John Wiley & Sons, Ltd, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.414/abstract.

Besley, Scott and Brigham, Eugene F., 2005. Essential of Managerial Finance, 13th edition. Thomson South-Wester.

Black, B.S., Jang, H., and Kan, W., 2003. Does Corporate Governance Affect Firm Value: Evidence from Korea, Working Paper: Stanford Law School

Brown, P. Beekes,W. and Verhoeven, P., 2011. Corporate Governance , Accounting and Finance . Accounting and Finance, 51: 96–172. AFAANZ .

Dahya, Jay. McConnell John, J. and Travlos, Nickolas, G., 2002. The Cadbury Committee, Corporate Performance, and Top Management Turnover, The Journal of Finance Volume 57, Issue 1, pages 461–483, February 2002

Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhardt, 2010. FinancialManagement Theory and Practice, 13th edition, Thomson South-Western.

Fabozzi and Peterson, 2003. Financial Management and Analysis, Second Edition, John Wiley & Sons Inc, USA.

Fama, E. F. and Jensen, M. C., 1983 (a). Agency Problems and Residual Claims, Journal of Law and Economics, 26: 327-349.

Fama, E. F. and Jensen, M. C., 1983 (b). Separation of Ownership and Control, Journal of Law and Economics, 26: 301-325.

Fatma, P., 2011. The Importance Of Corporate Governance In Public Disclosure And Transparency By Financial Reporting, Journal of Accounting & Finance, 50: 133-148,.

Gitman, Lawrence J., 2005. Principles of Managerial Finance, 12th edition. Pearson Prentice Hall.

Groppelli, A, A. Nikbakht, E,. 2006. Finance, 5th edition, Barron's Educational Series, Inc

Hanazaki, M and Liu, Q., 2007. Corporate Governance and Investment in East Asian Firms: Empirical Analysis of Family-Controlled Firms, Journal of Asian Economics, 18: 76–97.

Huang, Ho-Chuan River, 2001. Bayesian Analysis of the Dividend Behaviour, Applied Financial Economics, 11: 333-339.

Hussainey,K. Mgbame, C,O. and Chijoke-Mgbame,A,M, 2011. Dividend policy and share price volatility: UK evidence", Journal of Risk Finance, The, Vol. 12 Iss: 1, pp.57 – 68

JoãoAmaro de Matos, 2001. Theoretical Foundations of Corporate Finance, Princeton University Press.

Kapil, S., 2011. Financial Management. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

Kapil, S., 2011. Financial Management. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

Kim, ByeongSoo, and G. S. Maddala, 1992. Estimation and Specification Analysis of Models of Dividend Behavior Based on Censored Panel Data, EmpiricalEconomics, 17: 111-124.

Kock, C. J., Santaló, J. and Diestre, L., 2011. Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?, Journal of Management Studies available online at : http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14676486.2010.00993.x/citedby

Kose,J and Anzhela,K(2006)" Payout Policy, Agency Conflicts, and Corporate Governance" (May 2006). Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=841064.

Kouki ,M. and Guizani, M., 2009. Ownership Structure and Dividend Policy Evidence from the Tunisian Stock Market, European Journal of Scientific Research, 25 (1) : 42-53.

Kock, C. J., Santaló, J. and Diestre, L., 2011. Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?, Journal of Management Studies available online at : http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14676486.2010.00993.x/citedby

Kowalewski, O. Stetsyuk, I. Talavera ,O., 2007. Corporate Governance and Dividend Policy in Poland, Wharton Financial Institutions Center Working Paper No. 07-09.available from SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=986111.

Lal C, C. Joseph W, M. and, Matthew W, M., 2010. Corporate Governance: Shareholder Rights And Firm Performance, Journal of Business & Economics Research, 8 (9): 1-11.

Mary Ann Glendon, Michael W. Gordon & Christopher Osakwe , 994. Comparative Legal Traditions, West Publishing Co.

Mary Ann Glendon, Michael W. Gordon & Christopher Osakwe, 1994. Comparative Legal Traditions, West Publishing Co.

Melicher, R. and Norton, E., 2010. Introduction to Finance: Markets, Investments, and Financial Management, 14th edition. John Wiley & Sons Inc

Michelle R. Clayman, Martin S. Fridson, George H. Troughton , 2008. Corporate Finance: A Practical Approach. John Wiley & Sons Inc, USA

Miller, M. and F. Modigliani, 1961. Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares, Journal of Business, 34: 411-433 .

Mitton, T., 2004. Corporate Governance and Dividend Policy in Emerging Markets, Emerging Markets Review, 5: 409–426.

Pike, R. & Neale, B., 2009. Corporate Finance and Investment: Decisions & Strategies, 6th edition, Harlow, Financial Times Prentice Hall.

Pinkowitz, L., R. Stulz, and R. Williamson, 2006. Does The Contribution of Corporate Cash Holdings and Dividends to Firm Value Depend on Governance? A Cross-Country Analysis, The Journal of Finance, 61: 2725–2751.

Richards, D. and Smith, M. J., 2002. Governance and Public Policy in the United Kingdom, Oxford University Press: New York.

Sanda, A., Mikailu, A., and Garba, T., 2005. Corporate Governance Mechanisms and Firm Financial Performance in Nigeria, African Economic Research Consortium, Nairobi ,Research Paper 149.1-41.

Satyaprasad, B.G and Raghu, G.A., 2010 Advanced Financial Management.Himalaya Pub. House

Sawicki, J., 2009. Corporate Governance and Dividend Policy in Southeast Asia Pre- and Post-Crisis, The European Journal offinance, 15

Setia-Atmaja, L. Y., 2009. Governance Mechanisms and Firm Value: The Impact of Ownership Concentration and Dividends, Corporate Governance, An International Review,17(6): 694–709.

Shleifer, A., &Vishny, R., 1997 (b). A Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, 52: 737–784

ZHANG. H., 2008. Corporate Governance and Dividend Policy: A Comparison of Chinese Firms Listed in Hong Kong and in the Mainland, China Economic Review, 19: 437–459.

ZHANG. H., 2008. Corporate Governance and Dividend Policy: A Comparison of Chinese Firms Listed in Hong Kong and in the Mainland, China Economic Review, 19: 437–459.

Appendix One: Firms included in the study:-

Number		Firm Code	Firm Name
			Banks
1	1	**111001**	JORDAN ISLAMIC BANK
2	2	**111002**	JORDAN KUWAIT BANK
3	3	**111003**	JORDAN COMMERCIAL BANK
4	4	**111004**	THE HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE
5	5	**111005**	ARAB JORDAN INVESTMENT BANK
6	6	**111007**	UNION BANK
7	7	**111017**	CAPITAL BANK OF JORDAN
8	8	**111021**	CAIRO AMMAN BANK
9	9	**111022**	BANK OF JORDAN
10	10	**111033**	JORDAN NATIONAL BANK
11	11	**113023**	ARAB BANK
			Insurance
12	1	**121002**	MIDDLE EAST INSURANCE
13	2	**121003**	AL-NISR AL-ARABI INSURANCE
14	3	**121004**	JORDAN INSURANCE
15	4	**121007**	JERUSALEM INSURANCE
16	5	**121008**	THE UNITED INSURANCE
17	6	**121017**	ARAB LIFE & ACCIDENT INSURANCE
18	7	**121018**	PHILADELPHIA INSURANCE
19	8	**121022**	JORDAN INTERNATIONAL INSURANCE
20	9	**121023**	EURO ARAB INSURANCE GROUP
21	10	**121025**	THE ISLAMIC INSURANCE
			Industrial
22	1	**141026**	JORDAN CHEMICAL INDUSTRIES
23	2	**141027**	UNIVERSAL CHEMICAL INDUSTRIES
24	3	**141054**	NATIONAL CHLORINE INDUSTRIES
25	4	**141055**	JORDAN INDUSTRIAL RESOURCES
26	5	**141086**	COMPREHENSIVE MULTIPLE PROJECT COMPANY

27	6	**141209**	THE ARAB PESTICIDES & VETERINARY DRUGS MFG. CO.
28	7	**141039**	NATIONAL CABLE & WIRE MANUFACTURING
29	8	**141059**	JORDAN NEW CABLE
30	9	**141072**	ARAB ELECTRICAL INDUSTRIES
31	10	**141019**	THE JORDAN PIPES MANUFACTURING
32	11	**141038**	JORDAN WOOD INDUSTRIES / JWICO
33	12	**141065**	READY MIX CONCRTE AND CONSTRUCTION SUPPLIES
34	13	**141098**	ARABIAN STEEL PIPES MANUFACTURING
35	14	**141004**	JORDAN DAIRY
36	15	**141029**	GENERAL INVESTMENT
37	16	**141044**	AL-QARIA FOOD & VEGETABLE OIL INDUSTRIES CO. P.L.C
38	17	**141052**	UNIVERSAL MODERN INDUSTRIES
39	18	**141094**	NUTRI DAR
40	19	**141141**	JORDAN VEGETABLE OIL INDUSTRIES
41	20	**141005**	THE PUBLIC MINING
42	21	**141006**	ARAB ALUMINIUM INDUSTRY /ARAL
43	22	**141018**	JORDAN PHOSPHATE MINES
44	23	**141042**	THE JORDAN CEMENT FACTORIES
45	24	**141043**	THE ARAB POTASH
46	25	**141070**	JORDAN STEEL
47	26	**141091**	NATIONAL ALUMINIUM INDUSTRIAL
48	27	**141170**	INTERNATIONAL SILICA INDUSTRIAL
49	28	**141012**	DAR AL DAWA DEVELOPMENT & INVESTMENT
50	29	**141023**	ARABCENTER FOR PHARM.& CHEMICALS
51	30	**141073**	MIDDLE EAST PHARMA. & CHMICAL IND. & MEDICAL APPLIANCES
52	31	**141210**	HAYAT PHARMACEUTICAL INDUSTRIES CO.
53	32	**141110**	UNION ADVANCED INDUSTRIES
54	33	**141014**	THE JORDAN WORSTED MILLS
55	34	**141048**	AL-EQBAL INVESTMENT COMPANY LTD
56	35	**141074**	UNION TOBACCO & CIGARETTE INDUSTRIES

Disclosure of Corporate Social Responsibility by Jordanian Banks: An Empirical Examination

Mishiel Suwaidan

Faculty of Economics & Administrative Science, Department of Accounting, Yarmouk University, Irbid, Jordan

Huda Mohammad AL-Refai

Faculty of Economics and Administrative Science, Department of Accounting Al Hussein University, Ma'an, Jordan,

Abstract

The objectives of this study are two-fold: (1) to evaluate the level of disclosure of social responsibility information made in the annual reports of a sample of 16 Jordanian banks listed on the Amman Stock Exchange (ASE) during the period 2007-2010; (2) to examine the impact of certain bank characteristics on the level of disclosure of social responsibility information found in banks' annual report. To achieve these objectives, a disclosure index including 50 items of information was applied to the annual reports of 16 banks during the study period. It was found that, on average, the bank disclosed 39% of the 50 items included in the disclosure index. Also, it was found that the community involvement is the most information type disclosed by banks, and that environmental disclosure is the least information type disclosed by banks. The study hypotheses were examined using the multiple regression analysis. The results of the regression analysis indicated that there is a positive and significant relationship between the level of disclosure of social responsibility information disclosed in the annual reports and the bank's age and percentage of independent directors in the bank board.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Disclosure, Jordanian Banks, Amman Stock Exchange.

1. Introduction

The process of evaluating companies and building up their reputation is based not only on their profitability and their financial position, but also on their contribution toward improving the life of community through addressing specific problems, in particular, social problems and attempting to find practical solutions for such problems. Over the years, companies have been expanding in size (for example, through mergers and acquisitions) and are operating in more and more countries. This growth has increased the power of companies and the impacts they have on the social, political and environment of the countries in which they operate. In addition, this has increased the expectation of societies for these companies to act responsibly and be accountable for their actions. This begs the question: what is corporate social responsibility (CSR)? (Scott, 2007).

A key point to note is that CSR is a growing concept that currently does not have a universally accepted definition. Generally, CSR is understood to be the way firms integrate social, environmental and economic concerns into their values, culture, decision making, strategy and operations in a transparent and accountable manner, and thereby establish better practices within the firm, create wealth and improve society (Dodds & Kuehnel, 2010).

The objectives of this study are:

- To investigate the extent of social responsibility disclosure in the annual report of Jordanian banks listed on the Amman stock exchange (ASE) during the period 2007-2010.

- To examine the impact of certain company characteristic (e.g, size, profitability, leverage, age of the bank, ownership concentration, percentage of independent directors, audit committee, duality, size of board) in explaining variation in the disclosure of corporate social responsibility information in the annual reports of Jordanian banks listed on the ASE.

The motivation of the study stems from the fact that almost all (to the best of the researchers' knowledge) of the studies, which were conducted in Jordan, have focused on this issue for nonfinancial companies (e.g., Suwaidan, *et al.*, 2004). In contrast, this

study focuses on Banks. Therefore, it is hoped that the results of the study will be useful to policy makers in the ASE and/or the Central Bank of Jordan (CBJ) in assessing how much the banking sector is concerned about its social role.

The remainder of the study is organized as follows. Section 2 provides a review of literature relevant to the current study. Section 3 presents the methodology used by the study to achieve its objectives. Section 4 presents and discusses the results of the study, and Section 6 summarizes the study and presents its main conclusions.

2. Literature Review

The objective of this section is to provide a review of some of the previous studies conducted in the area of corporate social responsibility disclosure. The reviewed studies are organized in a chronological order.

Abu Baker (2000) investigated the extent to which Jordanian shareholding companies disclose social responsibility information in their annual reports. Based on a sample of 143 companies, the findings showed that the companies made some sort of corporate social disclosure (CSD) in their annual reports. However, CSD seems to have received modest attention from most companies in term of the space devoted and the subjects covered by the disclosure.

Suwaidan *et al* (2004) examined the extent of disclosure of social responsibility information in the annual report of Jordanian industrial companies, and the variables that explain variations in the extent of disclosure of this information in Jordan. To achieve these goals, an index including 37 items of social responsibility information was used. Based on a sample of 65 Jordanian industrial companies listed on the ASE, the results indicated that there is a great deal of variation between companies in the disclosure of social responsibility information. In addition, the study found that there is a positive and significant relationship between the level of disclosure of social responsibility information disclosed in the annual report and the company's size, profitability, government ownership, and risk.

Branco and Rodrigues (2006) investigated the extent to which Portuguese banks use their web sites as a medium to disclose social responsibility information. Using a sample of 15 Portuguese banks, the results of the study indicated that banks with a

higher visibility among consumers seem to show greater concern to improve the corporate image through social responsibility information disclosure.

Webb *et al* (2007) examined the reporting practices of CSR for a sample of 50 publicly-traded US firms. The results of the study showed 88% of the sample firms provided some CSR. The results also showed that information concerning community relations, health and safety matters, and human resources is the most common information disclosed by the firms.

Dawkins and Ngunjiri (2008) compared corporate CSR disclosure of companies operating in an emerging market with that those operating in developed markets. Based on annual report of the top 100 companies listed on the Johannesburg Stock Exchange and the Fortune Global 100, the results of the study indicated that the frequency and level of CSR disclosure in South African companies was significantly higher than that of the Fortune Global 100.

Khan *et al*, (2009) examined the corporate social responsibility reporting by banks in Bangladesh. They also examined the users' perceptions concerning CSR issues. The study was based on two types of data. First, annual reports of 20 banks listed in the Dhaka Stock Exchange (DSE) were considered. Second, a questionnaire was developed to investigate the level of users' understanding and their perception of CSR reporting. The results of the study showed that the selected banks did some CSR reporting on a voluntary basis. Also, the user groups were in favor of CSR reporting, and would like to see more disclosure of this information.

Reverte (2009) attempted to analyze whether a number of firm and industry characteristics, as well as media exposure, are potential determinants of CSR disclosure practices by Spanish listed firms. Based on a sample of 35 firms, the results of the study indicated that firms with higher CSR ratings are large in size, have higher media exposure, and belong to more environmentally sensitive industries, as compared to firms with lower CSR ratings.

Arvidsson (2010) analyzed the views that management teams in large listed companies have on communication of CSR information. Using a questionnaire distributed to 27 Stockholm companies, the study found that there is an increasing trend by companies to focus more on CSR in their communication with the public.

Hassan and Harahap (2010) extended previous research by investigating whether any discrepancy exists between corporate social activities disclosed in the annual reports of Islamic banks and the corporate social responsibility (CSR) disclosure index which has been developed based on the Islamic business ethics framework. Based on a sample of seven Islamic banks from seven countries whose annual reports for the year 2006 were considered, the results showed that the issues of CSR are not of major concern for most Islamic banks.

3. Development of Research Hypotheses

3.1 Size

The agency, signaling, legitimacy theory, and cost-benefit analysis, all predict a positive relationship between size and disclosure of information. Larger firms tend to have a more dispersed shareholding which resulted in higher information asymmetry between managers and shareholders and, in turn, this could lead to a higher cost of capital (Watts and Zimmermann, 1978). These higher costs (e.g. monitoring costs) can be reduced by voluntary disclosure of social information. Consistent with this, Bujaki and McConomy (2002) found that large firms tend to disclose more information in their annual reports than do small firms. Similarly, Tegesson et al., (2009) examined the factors influencing the disclosure of social and environmental information in corporate websites for a sample of Swedish companies and found that large companies provide more information compared to small firms.

Different measures of size were used by previous studies to proxy for size. These include total assets, sales/revenue, market capitalization, and number of employees. Consistent with the overwhelming majority of previous research, the current study uses total assets of a bank as a measure of size.

H1: There is a positive relationship between the size of the bank and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

3.2 Profitability

Profitability is also a common explanatory variable that was employed by previous studies to explain the disclosure of social responsibility information. Signaling theory

suggest that profitable firms have the incentive to distinguish themselves from less successful firms to raise capital at the lowest possible cost. One method employed by firms to achieve this objective could be the voluntary disclosures of corporate social information (Joshi & Gao, 2009). However and despite the appeal of profitability, empirical results appear to provide inconclusive evidence about the impact of profitability on CSR. Different measures of profitability were used by previous studies to proxy for this variable. These include return on assets (ROA), return on equity (ROE), and earnings per share (EPS). Consistent with the overwhelming majority of previous research, the current study uses ROE of a bank as a measure of profitability.

H2: There is a positive relationship between the profitability of the bank and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

3.3 Risk

Risk has been suggested in the literature as a significant variable in explaining variability in the extent of voluntary disclosure between firms. The extent to which debt is presented in capital structure is considered an important determinant of a firm's equity risk (Suwaidan and El-Khori, 2000). In addition, Roberts (1992) indicated that the greater the degree to which a corporation relies on debt financing to fund capital projects, the greater the degree to which corporate management would be expected to respond to creditors' expectations concerning a corporation's role in social responsibility activities. In this study, risk is measured by the ratio of total liabilities to total assets. The study expects a positive relationship between risk and the amount of social responsibility disclosure. The current study uses the ratio of total debt/ total asset as a measure of leverage.

H3: There is a positive relationship between risk of the bank and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

3.4 Age

The extent of a company's disclosure may be influenced by its age, i.e. stage of development and growth (Akhtaruddin, 2005). There are three factors that may contribute to this phenomenon. Firstly, younger companies may suffer from competition. Secondly, the cost and the ease of gathering, processing, and disseminating

the required information may be a contributory factor. Finally, younger companies may lack a track record on which to rely for public disclosure. The age of the company is measured based on the number of years since the establishment of the company.

H4: There is a positive relationship between the age of the bank and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

3.5 Ownership Concentration

The degree to which ownership of company stock is concentrated in the hands of few large investors or dispersed among many, has been proposed to influence the company's disclosure policy (Roberts, 1992). Evidence suggests that ownership dispersion across many investors contributes to increased pressure for voluntary disclosure (Cullen and Christopher, 2002). Thus it may be expected that ownership concentration is negatively associated with the extent of social activities (Ghazali, 2007). This study measures ownership concentration by the ratio of the number of shares owned by major shareholders (owning 5% or more) to the total shares of the company.

H5: There is a negative relationship between ownership concentration and the extent of social responsibility disclosure in the annual report of a bank.

3.6 Corporate Governance

Corporate governance is the firm's system to direct and control business practice which emphasis the rights and responsibilities of its stakeholders (Prachsriphum and Ussahawanitchakit, 2009). This includes securing reliable information that has transparency, integrity and accountability. Consequently, this contributes in protecting the benefits and enhancing participation of a firm's stakeholders. This also reflects the purpose of good moral practice which is the main point of corporate governance. Moreover, corporate governance practice attempts to secure that all major stakeholders receive reliable information about the value of the firm, and it also motivates managers to maximize firm value instead of pursuing personal objectives (Prachsriphum and Ussahawanitchakit, 2009). Consistent with previous research, corporate governance will be represented by following variables:

3.6.1 Independent (None Executive) Directors

Independence is considered an important element of good governance, because it is assumed that non-executive directors, who are independent from management, effectively represent the shareholders' interests (Chaganti, 1985). Independent directors play an important role in enhancing corporate image and act as a monitoring role in ensuring that the company is properly managed by its management. This variable is measured by the number of independent directors to the total number of the board.

H6: There is a positive relationship between the percentage of independent directors in the bank board and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

3.6.2 Audit Committee

The Audit Committee consists of three members and reviews the work of the Company's internal accounting and audit processes and independent auditors. The committee has sole authority to appoint and fire the company's independent auditors and to approve any significant non-audit relationship with the independent auditors (Davis, 2009). Audit committee is represented by a dummy variable to indicate the presence or absence of the Committee.

H7: There is a positive relationship between the existence of audit committee in the bank and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

3.6.3 Size of the Board

The board of directors is one of the most important elements of corporate governance mechanism in overseeing the conduct of the company's business. The extent of disclosure is influenced by the directors because they are beneficiaries of the performance results and reputation of the firm. This variable is measured by the size of the board.

H8: There is a negative relationship between the board size and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

3.6.4 Chairman duality

CEO duality is a situation in which the chairperson of the board holds the managerial position of CEO. This usually leads to a decrease in the independence and effectiveness

of the board. This, in effect, can have negative impact on the disclosure of corporate information (Sanchez et al, 2011).

H9: There is a positive relationship between the duality and the extent of social responsibility disclosure in its annual report.

4. Research methodology and hypotheses

4.1 Measuring social responsibility disclosure

Consistent with previous research in this area, the social responsibility disclosure was measured by preparing an index. Table (3) lists the items included in the index. As seen, the index consists of 50 Items of information which were classified in four groups of information. These groups are: environmental information, human resources information, community involvement information and service to customers' information. The index is applied to the annual reports of the Jordanian banks listed on the Amman Stock Exchange for four years. The weight was based on the presence or the absence of each item in the banks annual report. That is, if the item is disclosed, the bank will receive a weight of one, otherwise, it will receive zero.

4.2 Population and Sample selection

The population of this study consists of all Jordanian banks listed on the Amman Stock Exchange (ASE) during the period 2007-2010. Because of the limited number of banks listed on the ASE, the decision has been made to target the entire population. In addition, for the purpose of obtaining reliable results for the regression analysis, the study conducts a cross-sectional and time series analysis covering banks' annual reports for four years.

4.3 Data Collection

Annual reports of Jordanian banks for four years were collected from the website of the Jordan Securities Commission (JSC). The primary reason for selecting a bank's annual report as a medium of disclosure was its mandatory nature. It is the only compulsory report complying with stipulated legal requirements (e.g., the Companies' Act) that

companies are required to produce every year for their owners and other users. In addition, an annual report contains a great deal of non-mandatory (voluntary) information, such as CSR (Waller and Lanis, 2009). Beside the annual reports of the banks, other information on the variables used by the study was collected from the website of the ASC. Also to cover the theoretical background of the study and its literature review, books and academic papers published about the subject of the current study were collected from libraries, relevant websites and available databases.

4.4 The regression model

The following multiple regression model is developed by the study to examine its hypotheses.

$$\mathbf{CSRI = \acute{\alpha} + \beta_1\, SIZE + \beta_2\, PROF + \beta_3\, RISK + \beta_4\, AGE + \beta_5\, OWC + \beta_6\, INDEP + \beta_7\, AUDC + \beta_8\, CH + \beta_9\, SOB} + e$$

Where:

CSRI = Corporate social responsibility index

ά = Constant.

β_0 = the regression coefficient, i = 0, 1..., 8.

SIZE = Natural log of total assets.

PROF = Profitability, measured by return on equity.

RISK = Leverage, measured by total debt to total assets.

AGE = Age of the company; 1 if age > median value, otherwise 0.

OWC = Ownership concentration.

INDEP = Percentage of independent directors in the bank board.

AUDC = Audit committee.

CH = Chairman Duality.

SOB = Number of the board members.

e = Error term.

Table (1) presents the variables used by the study and their measurements.

Insert Table 1 Here

5. Empirical Results

5.1 Evaluating Disclosure Practices

5.1.1 Aggregated level

In order to evaluate disclosure practices of social responsibility information, the disclosure index was applied to the annual reports of the 16 banks for the period 2007-2010. Each annual report was evaluated based on the (50) items included in the disclosure index. A disclosure score was calculated for each bank per each year by dividing the actual number of items disclosed by a bank by the maximum number of items that could be disclosed by the bank (which is 50), multiplied by 100. Therefore, the bank could receive a disclosure score, which may range from 0% if it did not disclose any item to 100% if it disclosed all the items included in the index. Appendix (A) provides the extent of disclosure of each item included in the index. Table (2) and Table (3) summarize the disclosure scores received by banks and their distribution. As seen from Table (2), on average, a bank disclosed 39% of the 50 items included in the disclosure index. It can be easily observed that there have been almost no significant changes in the banks' disclosure scores during the study period. In addition, it is clear (see Table (3)) that there is a great deal of variation in the disclosure of social responsibility information between banks. These results suggest that there is a considerable room for improvement in the social responsibility disclosure in the annual reports of Jordanian banks. In other word, the results indicate that, on average, a bank failed to disclose 61% of the items included in the index.

Insert Table 2 and Table 3 Here

5.1.2 Disaggregated level

Recall that the disclosure index used by the study was categorized in four types. These types are: environmental information, human resources information, community involvement information and Service to customers. To evaluate disclosure practices for each type of this information, the overall disclosure index was disaggregated into the above types to reflect the extent to which each type was disclosed. Tables 4, 5, 6, and 7 provide summary statistics for each type of information. As can be seen, the overall mean disclosure ranges from as low as 0.00% to as high as 100%. Furthermore, a great deal of variation in the disclosure of the individual items within each type of information is indicated by the high standard deviations. A discussion of each type of information follows.

5.1.2.1 Environmental Information

Disclosure of this information displayed variation, with a range from less than 2% for the disclosure of item 5 (Receiving an award relating to the company's environmental programs or policies) and item 8 (The bank contributes in financing paving roads around its branches) to about 69% for the disclosure of item 1 (Company concern for the environment.). Seven items in this group had disclosure scores below 30% and 1 item only had disclosure above 50%.

Insert Table 4 Here

5.1.2.2 Human Resources Information

The overall mean disclosure for this type (27.2%) was higher than that for the disclosure of environmental information but notably less that the remaining types of information. The extent of disclosure of individual items in this type ranges from 0% for the items 20, 21, 22 and 28 to 100% for item 9. This implies that a considerable gap exists in the disclosure of the individual items forming this type of information.

Insert Table 5 Here

5.1.2.3 Community Involvement Information

This group of items had an overall mean disclosure score of nearly 55%, with a range of 3.1% for items 37 (Awards related to community achievement) and 43 (Employment of minorities or women) to 92.2% for item 34 (Sponsoring education and scholarships for students) and 38 (Donations made to community activities, hospitals and universities). Furthermore, 7 out of the 12 items constituting this group had disclosures over 50%.

Insert Table 6 Here

5.1.2.4 Services to Customers

The disclosure regarding this group is considered the highest where 67.5% of companies disclose it. The group items' overall scores ranged from 3.1% to 100% with a high standard deviation of 39.8% which suggests a large variation in the disclosure of this group's items. Four items out of seven were disclosed by 100% of the banks. On the other hand, two items out of the seven received disclosure scores of less than 50%.

Insert Table 7 Here

5.2 Regression Results

As stated earlier, the regression model aims to examine the impact of the independent variables in explaining variations in social responsibility disclosure. To achieve this objective, all variables were entered simultaneously to the model and analyzed jointly. Table (8) shows the descriptive statistics of the variables included in the analysis.

Insert Table 8 Here

The regression model was checked for the presence of multicollinearity problem between the independent variables. This happens when two or more independent variables are highly correlated which makes it difficult to determine the individual contribution of each variable to the prediction of the dependent variable (Barrow, 1988). According to Anderson et al. (1993) an absolute correlation coefficient is considered high if it exceeds .7 for any two of the independent variables. To assess the extent of this problem with respect to the current regression model, a complete correlation matrix

incorporating all the independent variables was run (not reported here) and revealed the absence of multicollinearity problem in the current regression model.

The regression model was also checked for normality. A Kolmogorov-Smirnov test for normality revealed that the size variable, total assets deviate significantly from normality. One method suggested by statisticians to overcome this problem is to use log transformation of the variables so that normality can be achieved. A Kolmogorov-Smirnov test for normality after the transformation indicated that the size variable does not deviate significantly from normality.

Table (9) summarizes the results of the regression analysis. As seen, the regression model is highly significant (F = 4.225, Sig. = 0.000). The adjusted R^2 is equal to 0.315 which means that 31.5% of the variations in the banks' social responsibility disclosure can be explained by the variables incorporated in the model. In addition, two variables were found significant at, at least, 5% level in explaining variations in banks' social responsibility disclosure. These variables are the age of the bank and the percentage of independent (nonexecutive) directors in the bank's board. Both variables have positive coefficients. In other words, the older the bank and the more the existence of independent directors in its board, the higher the level of social responsibility disclosure in its annual reports. Another variable which was found significant, though at a 10% level, is the size variable, suggesting that the larger the size of the bank the higher the level of disclosure found in its annual report.

Insert Table 9 Here

6. Summary and conclusions

The main objectives of this study were:

- To investigate the extent of social responsibility disclosure in the annual report of Jordanian banks listed on the Amman stock exchange (ASE).
- To examine the impact of certain company characteristic (e.g, size, profitability, leverage, age of the bank, ownership concentration, percentage of independent directors, audit committee, duality, size of board) in explaining variation in the disclosure of

corporate social responsibility information in the annual reports of Jordanian banks listed on the ASE.

To achieve the above objectives, this study used a disclosure index through which the quantity of social responsibility information in banks' annual reports was evaluated. The index was applied to the banks' annual reports during the period 2007-2010. This application revealed that, on average, a bank disclosed 39% of the 50 items included in the disclosure index. It can be easily observed that there have been almost no significant changes in the banks' disclosure scores during the study period. In addition, there is a great deal of variation in the disclosure of social responsibility information between banks. These results suggest that there is a considerable room for improvement in the social responsibility disclosure in the annual reports of banks. In other word, the results indicate that, on average, a bank failed to disclose 61% of the included in the index.

In addition, an analysis of the extent to which different types of social responsibility information were disclosed in corporate annual reports was undertaken. The results of this analysis revealed that the extent of coverage of annual reports varies from one type of information to another, and that there is a considerable gap in the disclosure of individual items within each type. Among these types, it was found that disclosure of community involvement information was notably higher than that for other types of information. This type was followed by services to customer information, human resources information and environmental information, respectively.

References

Abu Baker, N. (2000). Corporate Social Reporting and Disclosure Practice in Jordan: An Empirical Investigation. *Dirasat, Administrative Sciences*, 27 (1), 249-263.

Akhtaruddin, M. (2005). Corporate Mandatory Disclosure Practices in Bangladesh. *International Journal of Accounting*, 40 (4), 399-422.

Anderson, D. R., Sweeney, D. R. and Williams, T. A. (1993). *Statistics for Business and Economics*. Fifth Edition, West Publishing Company, St. Paul, MN.

Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, 96 (3), 339-354.

Barrow, M. (1988). *Statistics for Economics, Accounting and Business Studies*. Longman Group UK Limited, England.

Brammer, S. and Pavelin, S. (2008). Factors Influencing the Quality of Corporate Environmental Disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17 (2), 120–136.

Branco, M. and Rodrigues, L. (2006). Communication of Corporate Responsibility By Portuguese Banks. *Corporate Communication: An International Journal*, 11(3), 232-248.

Bujaki, M. and McConomy, B. (2002). Corporate Governance Factors Influencing Disclosure By Publicly Traded Candian Firms. *Candian Accounting perspectives*, 1 (2), 105-139.

Chaganti, R.S., Mahajan, V, And Sharma, S. (1985). Corporate Board size, Composition and Corporate Failures in Retailing Industry. *Journal of Management Studies*, 22 (4), 400-417.

Cullen, L. and Christopher, T. (2002). Governance Disclosures and Firm Characteristics of Listed Australian Mining Companies. *International Journal of Business Studies*, 10 (1), 37–58.

Davis, M. (2009). Effective Working Relationships Between Audit Committees and Internal Audit—The Cornerstone of Corporate Governance in Local Authorities, A Welsh Perspective. *Journal of Management & Governance*, 13 (1/2), 41-73.

Dawkins, C and Ngunjiri, F.W. (2008). Corporate Social Responsibility Reporting in South Africa. *journal of Business Communication,* 45 (3), 286-307.

Dodds, R and Kuehnel, J. (2010). CSR Among Canadian Mass Tour Operators: Good Awareness But Little Action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 221 – 244.

Ghazali, N.A. (2007). Ownership Structure and Corporate Social Responsibility Disclosure: Some Malaysian Evidence. *Corporate Governance*, 7 (3), 251-266.

Hassan, A. and Harahap, S. (2010). Exploring Corporate Social Responsibility Disclosure: The Case of Islamic Banks. *International Journal of Islamic & Middle Eastern Finance & Management,* 3 (3), 203-227.

Joshi, P.L. and Gao, S.S. (2009). Multinational Corporations' Corporate Social and Environmental Disclosures (CSED) on Websites. *International Journal of Commerce and Management*, 19 (1), 27-44.

Khan, M., Halabi, A. and Samy, M. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting: A Study of Selected Banking Companies in Bangladesh. *Social Responsibility Journal*, 5 (3), 344-357.

Mak, Y. (1991). Corporate characteristics and the voluntary disclosure of forecast information: A Study of New Zealand prospectuses. *British Accounting Review*, 23 (4), 305–328.

Mathews, M. (1993). *Socially Responsible Accounting*. Chapman and Hall, UK.

Ness, K. E. and Mirza, A. M. (1991). Corporate Social Disclosure: A Note on a Test of Agency Theory. *British Accounting Review*, 23, 211-217.

Prachsriphum, S. and Ussahawanitchakit, P. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) Information Disclosures and Firm Sustainability: An Empirical Research of Thai – Listed Firms. *Journal of International Business and Economics*, 9 (4), 40-59.

Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88 (2), 351-366.

Roberts, R. W. (1992). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (6), 595–612.

Sánchez, I.M, Domínguez, L.R, and Álvarez, I.G. (2011). Corporate Governance and Strategic Information on the Internet: A Study of Spanish Listed Companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24 (4), 471-501.

Scott, S. (2007). Corporate Social Responsibility and the Fetter of Profitability. *Social Responsibility Journal*, 3 (4), 1-39.

Suwaidan, M. and El-Khori, R. (2000). An empirical examination of the relationship between

increased disclosure in Jordanian industrial corporate annual reports and risk. *Dirasat*, 27(2), 467–476.

Suwaidan, M., AL- Omari, A. and Haddad, R. (2004). Social Responsibility Disclosure And Corporate Characteristics: The Case of Jordanian Industrial Companies. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluating*, 1 (4), 432-447.

Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P. and Collin, S. (2009). What Explains the Extent and Content of Social and Environmental Disclosure on Corporate Websites: A

Study of Social and Environmental Reporting in Swedish-listed Corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 352-354.

Waller, D. S. and Lanis, R. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure of Advertising Agencies: An Exploratory Analysis of Six Holding Companies' Annual Reports. *Journal of Advertising,* 38 (1), 109-121.

Watts, R.L and Zimmermann, J. L. (1978). Towards a Positive Theory of Accounting Standards. *Accounting Review*, 53, 112-134.

Webb, L. H., Cohen, J; Nath, L. and Wood, D. (2007). The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms. Available at SSRN: http://ssrn.com.

Table (1) Variables of the study and their measurements

Variable	Mechanism of measurement the variable
Level of disclosure of social responsibility	Measured by preparing an index of disclosure of social responsibility, if the item is disclosed, the bank will receive a weight of one, other wise, it will receive zero.
Size	Measured by Total Asset
Profitability	Measured by Return on Equity (ROE)
Risk	Measured by total debt / total asset
Age	Measured by time since the date of establishment
Ownership concentration	Measured by proportion of shares held by major shareholders who own more than 5% of the company's shares to the company's total shares
Independent (non executive) directors	Measured by the number of independent board members to the total number of members of the Board of Directors.
Audit Committee.	Measured by the dummy variable to indicate the presence or absence of the Committee, and is given a value of (1) whether the Committee found and (0) if they were not found.
Size of the Board	Measured by the Numbers of directors sit on the board
Chairman duality	Measured by a dummy, and is given a value of (1) If the chairman of the board is independent and (0) If not.

Table (2) Summary of the disclosure scores

Year	Mean %	S.D %	Min. %	Max. %
2007	39.12	7.65	20	50
2008	39.25	9.62	14	60
2009	39	10.85	14	58
2010	38.63	9.76	16	56
Overall	39	9.31	14	60

Table (3) Frequency distribution of social responsibility disclosure scores between banks for 2010

Disclosure Score %	No of banks	%
Greater than 50	1	6.25
40 – less than 50	8	50.00
30 – less than 40	4	25.00
20 – less than 30	2	12.50
Less than 20	1	6.25
Total	16	100

Table (4) Disclosure of Environmental Information

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OVERALL	8	.016	.688	.18962	.218412
Dis2007	8	.000	.750	.21100	.252042
Dis2008	8	.000	.688	.21900	.224145
Dis2009	8	.000	.688	.18012	.217690
Dis2010	8	.000	.625	.14862	.202993

Table (5) Disclosure of Human Resources Information

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OVERALL	22	.000	1.000	.27200	.329904
Dis2007	22	.000	1.000	.27855	.333373
Dis2008	22	.000	1.000	.26723	.326861
Dis2009	22	.000	1.000	.28150	.335700
Dis2010	22	.000	1.000	.26155	.340505

Table (6) Disclosure of Community Involvement Information

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OVERALL	12	.031	.922	.54950	.345123
Dis2007	12	.000	.938	.54183	.348943
Dis2008	12	.000	.938	.55758	.354066
Dis2009	12	.000	.938	.53142	.341841
Dis2010	12	.000	.938	.56792	.349089

Table (7) Disclosure of Services to Customers Information

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OVERALL	8	.031	1.000	.67575	.398687
Dis2007	8	.000	1.000	.65637	.411823
Dis2008	8	.000	1.000	.66413	.415756
Dis2009	8	.063	1.000	.68763	.390821
Dis2010	8	.063	1.000	.69550	.387118

Table (8) Descriptive statistics

Variable	Mean	S.D	Max.	Min.
Disclosure index %	.390000	.0931972	.6000	.1400
Total Assets (Log)	8.928	.495	9.82	7.58
ROA %	.013975	.0072586	.0419	-.0129
Risk %	.768108	.1951642	.9093	.1737
Age	35.69	16.190	80	10
Ownership concentration	.609523	.2344271	1.0000	.1138
Independent (non executive) directors	.932556	.0725917	1.0000	.7500
Board size	11.41	2.245	16	6

Table (9) Results of regression analysis

R^2		**.413**	
adjusted R^2		**.315**	
F		**.4225**	
Sig.		**.000**	
Variables	**B**	**t-value**	**Sig. t**
ROA	-.012	-.086	.932
Risk %	.001	.007	.994
Age	.333	2.364	.022
Ownership Concentration	.085	.534	.595
Independent (non executive) directors	.479	4.007	.000
Audit Committee	.129	.868	.389
BOD size	-.226	-1.515	.136
Duality	.113	.925	.359
Total Assets (Log)	.242	1.827	.073
(Constant)		-1.454	.152

Appendix (A) The Extent of Disclosure of Individual Item

Items	2007	2008	2009	2010	Overall
A) Disclosures of environmental information					
1. Company concern for the environment.	75%	69%	69%	63%	69%
2. Conservation of energy in business.	6%	6%	6%	6%	6%
3. Amount of donation in environmental awareness.	38%	38%	19%	13%	27%
4. Investment in sustainable development projects	25%	25%	6%	6%	16%
5. Receiving an award relating to the company's environmental programs or policies.	0%	6%	0%	0%	2%
6. Planting of trees to make the country green.	13%	13%	19%	19%	16%
7. The bank contributes in the advertising campaigns that aim to protect nature pollution	13%	19%	19%	13%	16%
8. The bank contributes in financing paving roads around its branches	0%	0%	6%	0%	2%
B) Disclosures of human resources information					
9. Human resources development (e.g. training program/ scheme)	100%	100%	100%	100%	100%
10.Number of employees	88%	88%	94%	94%	91%
11. Number of employees trained.	81%	81%	81%	88%	83%
12. Establishment of training centers	25%	19%	19%	19%	20%
13. Employee's categories by function	13%	13%	13%	19%	14%
14. Educational facilities	25%	25%	31%	31%	28%

15. Employee's categories by qualification	**88%**	**88%**	**94%**	**88%**	**89%**
16. Health and medical arrangements	**19%**	**6%**	**6%**	**0%**	**8%**
17. Holidays and vacations	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
18. Recreation clubs and public libraries	**6%**	**6%**	**13%**	**13%**	**9%**
19. Training of the employees through in-housing programs	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
20. Policies for the company's remuneration packaged / scheme	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
21. Providing information on the qualification of employees recruited	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
22. Providing information on the company/ management relationships with the employees in an effort to improve job satisfaction and employee motivation	**6%**	**13%**	**6%**	**25%**	**13%**
23. Sponsoring educational conferences, seminars or art exhibitions	**56%**	**56%**	**44%**	**38%**	**48%**
24. Providing information on the stability of the workers' job and company's future	**25%**	**13%**	**31%**	**0%**	**17%**
25. Support employee's family value	**6%**	**19%**	**19%**	**6%**	**13%**
26. Offer equal employment opportunity	**0%**	**19%**	**19%**	**6%**	**11%**
27. Promotion and reward to employees	**50%**	**25%**	**38%**	**31%**	**36%**
28. Level of employees' salaries	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**

29. Employee share purchase schemes	**13%**	**6%**	**0%**	**0%**	**5%**
30. Employee morale	**13%**	**13%**	**13%**	**19%**	**14%**
C) Disclosures of community involvement information					
31. Supporting national pride/government sponsored campaigns	**56%**	**63%**	**56%**	**63%**	**59%**
32. Supporting the development or local industries or community programs and activities	**88%**	**94%**	**88%**	**94%**	**91%**
33. Sponsoring public health projects	**88%**	**63%**	**75%**	**75%**	**75%**
34. Sponsoring education and scholarships for students	**88%**	**94%**	**94%**	**94%**	**92%**
35. Sponsoring sporting or recreational projects	**69%**	**75%**	**63%**	**69%**	**69%**
36. Support for the arts and culture	**81%**	**81%**	**81%**	**88%**	**83%**
37. Awards related to community achievement	**0%**	**0%**	**13%**	**0%**	**3%**
38. Donations made to community activities, hospitals and universities	**94%**	**94%**	**88%**	**94%**	**92%**
39. Conducting projects in poor areas	**38%**	**56%**	**50%**	**50%**	**48%**
40. Contribution toward community serving programs such as crime prevention, illiteracy	**25%**	**38%**	**25%**	**31%**	**30%**
41. Providing job opportunities and helping in reducing the unemployment rate	**13%**	**6%**	**0%**	**13%**	**8%**
42. Establishment of educational	**13%**	**6%**	**6%**	**13%**	**9%**

institution(s)					
43. Employment of minorities or women	**0%**	**0%**	**6%**	**6%**	**3%**
D) Disclosures of service to customers.					
44. Provide quality service.	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
45. Focus on customer satisfaction	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
46. Improvement of customer service	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
47. Explanation of major kind's service quality	**69%**	**75%**	**75%**	**75%**	**73%**
48. Support research and development	**31%**	**19%**	**19%**	**19%**	**22%**
49. Provision for disabled, aged, and difficult-to-reach consumers	**25%**	**38%**	**50%**	**56%**	**42%**
50. Advertising campaigns to promote products	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

The Effect of Corporate Governance on Financial Reporting Quality: The case of Jordanian firms

Rami Alzebdieh

Princess Sumaya University of Technology
MuathKettaneh
University of Jordan

Abstract

This study draws upon prior research on corporate governance and examines the effect of some of the governance mechanisms on the financial reporting quality for a sample of Jordanian firms. Specifically, we focus on the characteristics of the board of directors and the ownership structure of 69 industrial and services firms listed on the Amman Stock Exchange during the period from 2005–2010. The results revealed that some governance mechanisms affect financial information quality of the Jordanian companies. Particularly, audit quality increases the reporting quality, while the control by institutional ownership is associated with a bad quality of financial disclosure. Finally, data analysis extracted that earnings informativeness is not related to board independence, CEO duality and the board size.

Keywords: Corporate Governance, Board of Directors, Financial Reporting Quality.

Introduction:

The qualitative characteristics for accounting information have been settled to guarantee that these data are relevant and reliable. Accounting information is considered to be relevant if it could influence the decisions of the users of financial statements about past, present, and future events,and even to assure or modify their expectations. Furthermore, in order to assure that these data are useful for decision makers, reliability should be accomplished. Reliability which deals with the quality of accounting data, means that information must be reasonably free from errors and bias.

Poor quality of earnings will mislead the decision makers, as a result many studies have examined the reasons behind the failure of financial disclosure, and they found that in order to eliminate this failure it is needed to improve the financial information quality and to strengthen the control of managers by setting up a good governance structure (Petra, 2007, Firth et al., 2007)

The need of corporate governance appears from the conflicts of interest between corporate insiders and outsiders. These, in the presence of asymmetric information allow managers to pursue their own objectives that may not be aligned with these of the owners. Hence, managers may conduct actions according to their own self-interest that may not always be beneficial for shareholders (Al-Najjar, B., 2010).

Moreover, According to the Organization of Economic Cooperation and Development Principles of Corporate Governance 2004 (OECD), effective corporate governance systems in an individual firm and across the economy as a whole, provide confidence levels that are necessary for the proper performance of the market.

Previous studies addressing the relationship between corporate governance and financial reporting quality yielded mixed results (karamanou and Vefeas, 2005), demonstrated that companies with more efficient boards and audit committees led to the issuance of more forecasts by management that were also more accurate. Contrary to these results, a study conducted by Koehn and Ueng, (2005) has documented that firms with weak corporate governance provided information that was at least as good as firms with strong corporate governance. In addition, Myring and Shortridge, (2010) suggested that strong corporate governance may not result in improvements in the financial reporting environment.

This study has examined the effect of some of the governance features on the financial reporting quality for Jordanian firms, using a sample of industrial and services firms listed in Amman stock exchange. This study employs earnings accruals and market return as measures for quality of financial statements to determine whether corporate governance produces impact on the quality of accounting information reported in the financial statements or not.

Literature Review:

This paper is interested in how corporate governance affects financial information quality. The present study focuses on the corporate governance mechanism which represented by the characteristics of the board of directors, ownership structure, and the

reputation of external auditor. The following provides a survey of literature on the relationship between corporate governance and the quality of financial reporting.

Composition of the Board of Directors:

An emphasis was given in the literature on composition of board of directors and how the percentage of outside directors affects the quality of financial information. Beasley (1996) tested this relation on a sample of firms in the US and found that larger proportion of outside members on the board of directors significantly reduces the likelihood of financial statements fraud. In another work, Klein (2002) also revealed that the independent board of directors mitigates earnings management.

Beekes et al., (2004) noticed that the board independence increases with the percentage of outside directors, and this independence reports higher quality of disclosed financial information by the firms of the United Kingdom. In the same context, Vefeas (2005) confirmed that the information quality increases with the percentage of outside directors. Similarly, Firth et al. (2007) and Dimitropoulos and Asteriou (2010) have reached the same results on the Chinese firms and Greek firms respectively.

On the other hand, some studies suggested that the independence of directors is not enough to control the quality of financial statements. For instance, Ahmad et al., (2006) found that earnings informativeness is not related to the fraction of outside directors serving on the board when they tested this relationship on New Zealand firms. In addition, Hasan et al., (2013) and Ibadin et al., (2012) conducted that board independence and institutional ownership are not meaningfully associated with the level of financial disclosure when they investigated this relationship on Bangladeshi and Nigerian firms respectively.

The size of the Board of Directors :

Some researchers linked the effect of the size of the board of directors with the financial information quality. Of these researchers, some have suggested that there is a negative relation between the board of directors and the quality of financial information (see Ahmad et al., 2006). Bradbury et al., (2006) also found that the large board size reduces the information content of earnings and intensifies earnings management. On the other hand, Firth et al., (2007),Dimitropoulos and Asteriou (2010) ,Hasan et al., (2013), and Ibadin et al., (2012) suggested that there is no impact of the board size on the quality of financial information.

Separation of CEO (Chief Executive Officer) and Chairman:

Literature on the corporate governance is interested in the separation of CEO position and board chairman. Dechow et al., (1996) revealed that the duality CEO and chairman increases the likelihood of violating the accounting principles in American firms. Other studies indicated that the presence of CEO who serves also as the board chairman is associated with poor quality of financial information (Byard et al., 2006). In the same context, Beekes et al., (2004) and Firth et al., (2007) reported that financial reporting is more relevant in the case of separation of CEO and chairman position for British and Chinese firms respectively.

in contrast, some studies did not detect a significant relationship between CEO duality and information quality (see, for example, Ahmad et al., 2006; Petra, 2007).

External Audit Independence:

External audit can be an effective control to the quality of financial reporting. Chung et al.,(2003) tested this relationship and figured out that the more quality of external auditor the more quality of financial reporting. Some literature linked the quality of external auditor by his belonging to the major audit firms named BIG 4 (Brown et al., 2010). Becker et al., (1998) advocated that financial information is more reliable for BIG 4 clients in comparison with other companies. (Note 1)

Ownership Structure:

Some studies suggested that ownership structure has a significant influence in determining the quality of reporting (e.g., Baba, 2011). Fan and Wong (2002) and Donnelly and Lynch (2002) suggested that the concentrated ownership structure causing the reported earnings to lose credibility to outside investors, and the concentrated ownership structure is associated with low earnings informativeness.

In the same respect, Chau and Gray (2002) reported a positive relationship between dispersed ownership and financial reporting quality for a sample of firms operating in Hong Kong and Singapore. They also found a negative relationship between insider-family controlled companies and reporting quality.

On the other hand, Wang (2006) suggested that the concentrated ownership decreases the level of discretionary accruals, and increases the voluntary disclosures made by managers. Such findings have been also replicated on a sample of firms operating in the UK (Beekes et al., 2004).
A different finding has been suggested by Bellesta and Meca (2007) where they did not confirm the link between the ownership structure and the quality of financial reporting for a sample of Spanish firms.

Study Hypotheses:

We aim in our study to test the following hypotheses:

H_{01} : The control by foreigners does not affect the financial reporting quality.
H_{02} : The separation between CEO and the chairman of the board of directors does not affect the financial reporting quality.
H_{03} : The size of the board of directors does not affect the financial reporting quality.
H_{04} : The number of the institutional members in the board of directors does not affect the financial reporting quality.
H_{05} : The quality of the external auditor does not affect the financial reporting quality.

Data and Methodology:

The data was collected for all of the industrial and services companies listed in Amman stock exchange for the period of the study which is from 2005-2010, the availability of

data through the study period was the criteria for the company to be selected, accordingly, a sample of 69 companies is included in the analysis.

To investigate the effect of corporate governance on the information reporting quality, the study measures the financial information quality using two models, the first one is the McNichols (2002) which considers the standard deviation of the residuals or the errors as a measure of reporting quality. Large values of the model residuals mean a considerable level of discretionary accruals, and so a poor quality of the financial information (Klai et al., 2011). The model equation is as follows:

$$\frac{ACCR_{it}}{TA_{it-1}} = \frac{\propto_0}{TA_{it-1}} + \frac{\beta_1 CF_{it-1}}{TA_{it-1}} + \frac{\beta_2 CF_{it}}{TA_{it-1}} + \frac{\beta_3 CF_{it+1}}{TA_{it-1}} + \frac{\beta_4 \Delta REV_{it}}{TA_{it-1}} + \frac{\beta_5 PPE_{it}}{TA_{it-1}} + \varepsilon_{it}$$

Where:
$ACCR_{it}$: total accruals (Note 2).
CF_{it} : the operating cash flows for the current period
CF_{it-1} : the operating cash flows for the previous period
CF_{it+1} : the operating cash flows for the next period
ΔREV_{it} : the change in revenues
PPE_{it} : the level of property, plant and equipments
TA_{it-1} : the total assets for the previous period

The second model tests the information content of earnings (Collins and Kothari 1989). If the accounting incomes are informative, the stock return will incorporate all the available information which indicates a good quality of financial reporting (Ashbaughet el., 2006). This means a high level of the residuals entails a poor quality of information.The model equation is as follows:

$$RET_{it} = \propto_0 + \beta_1 EARN_{it} + \beta_2 \Delta EARN_{it} + \beta_3 NEG_{it} + \beta_4 EARN_{it} * NEG_{it} + \varepsilon_{it}$$

Where:
RET_{it} : the annual stock returns for the current year
$EARN_{it}$: the earning per share for the current year
$\Delta EARN_{it}$: the variation of earning per share for the current year and the previous year
NEG_{it} : a binary variable equal 1 if the firm makes loss and 0 otherwise

The researchers will use the principal component analysis to obtain single axis which will be called (PRCA) this axis includes the accruals and market return (informativeness of earnings).

The corporate governance features that this study will use is the independence of the board of directors, the separation of CEO and the chairman of the board of directors, the board size, the number of institutional members in the board of directors, and the quality of external auditor. The study will also employ two control variables that may affect the financial reporting quality, these two control variables are the size of the firm and the growth opportunities measured by market to book ratio.

The model that this study will use to test the effect of corporate governance on the financial information quality is as follows:

$$PRCA_{it} = \propto_0 + \beta_1 INDEP_{it} + \beta_2 SEPAR_{it} + \beta_3 BSIZE_{it} + \beta_4 INST_{it} + \beta_5 AUDIT_{it} + \beta_6 MTB_{it} + \beta_7 LEV_{it} + \beta_8 FIRSIZE_{it} + \varepsilon_{it}$$

Where:
$INDEP_{it}$: a dummy variable that equal zero if more than 50% of the firm owned by the members of the board of directors and 1 otherwise.
$SEPAR_{it}$: a dummy variable that equal zero if the CEO acts also as the chairman of the board of directors and 1 otherwise.
$BSIZE_{it}$: the size of the board of directors.
$INST_{it}$: the percentage of institutional members in the board of directors.
$AUDIT_{it}$: a dummy variable that equal 1 if the external auditor is one of the BIG 4 and 0 otherwise.
MTB_{it}: market to book ratio
LEV_{it}:the firm leverage which is the total debts divided by total assets.
$FIRSIZE_{it}$:the natural logarithm of total assets.

Study results

In Table (2), we discuss the governance features of our sample. In general, we found that the Jordanian firms are characterized by the large size of the board (9 directors on average), the high proportion of outside directors (the average percentage is 57.1%), low CEO duality (there is a separation of the CEO and chairman positions is 62% of the cases),and the average use of the BIG 4 auditors (only 38% of the firms have a BIG 4 audit firm). Besides, we perceived that the board of directors is mainly composed of members who represent institutions (the average percentage of them is 54.1%).

Next, we checked if there is a multicollinearity problem among the explanatory variables of our model, using the VIF test (variance inflation factors), we concluded that this problem does not arise (all factors are below 2). Then, we proceeded to the specification of our model based on panel data tests, we detected the presence of individual fixed effects and the heteroscedasticity among the variables, we used (White test) and found that the significance is less than 5%, which means that the residuals are constant, and the predictors have the same variance (Homoskedasiticity).

The results of our study are reported in Table (3),wefound that some governance mechanisms have a significant effect on the financial reporting quality of the Jordanian firms. Specifically, the institutional ownership is positively associated with the factor representing the information quality, In other words, their presence in the Jordanian firms involves a poor quality of financial disclosure. This suggests that the institutionaldirectors are related to the managers, which facilitates their entrenchment and the pursuit of individual goals, this finding is consistent with the study of Chau and Gray (2002), and Donnelly and Lynch (2002).

Besides, we discerned that the ownership concentration is negatively associated with the financial reporting quality,this can be explained by the fact that the

institutional directors are entrenched in the Jordanian companies, Therefore, they can expropriate the firm resources due to their power, which increases the earnings management and the information asymmetry. This result was confirmed by several studies in other contexts such as Fan and Wong (2002) in the Asian context, Bradbury et al. (2006) in Singapore and Malaysia, and Firth et al. (2007) in China.

In contrast, we found that the External Audit quality has a positive and significant effect on the quality of reporting. Therefore, their power is associated with good quality of reporting, which reduces the earnings manipulation and improves the information content of accounting income numbers. This finding is consistent Chung et al.,(2003), Brown et al.,(2010) and Becker et al., (1998) who figured out that the financial information is more reliable for BIG 4 clients in comparison with other companies.

Regarding to the Board size, we found that there is no impact of the board size on the quality of financial information, this result is similar with results of Firth et al., (2007), Dimitropoulos and Asteriou (2010) ,Hasan et al., (2013), and Ibadin et al., (2012). Also, we found that independence and CEO duality are not enough to control the quality of reporting which are similar to Ahmad et al., (2006), Petra, (2007), Hasan et al., (2013) and Ibadin et al., (2012), when they investigated this relationship on New Zealand, Bangladeshi and Nigerian firms respectively.

Finally, we noticed that firm size and growth opportunities are associated with a poor quality of financial information, this can be explained by the fact that the large firm size increases its operating risk which leads the managers to exercise accounting discretion in order to mislead the investors. Also, the high-growth firms present important potential investments that incite the managers to manipulate earnings to obtain better financing terms (Ballesta and Meca, 2007). However, we observed that the debt ratio improves the information quality of the Jordanian companies, this can be due to the fact that creditors require a good quality of financial reporting in order to grant credits to the firms and guarantee the repayment of the debts.

5. Conclusion

This study evaluates the effect of governance mechanisms on financial information quality for a sample of Jordanian non-financial companies listed on the Amman Stock Exchange, during the period 2005-2010. The results show that Jordanian firms are characterized by a good presence of the board independence, and the high level of the ownership concentration. The governance mechanisms are represented mainly by the power of institutional ownership and External Audit quality, these mechanisms of control affect the financial reporting quality of the Jordanian companies. On the one hand, the presence of the institutional

ownership and is associated with poor accounting quality which underlines that they are entrenched in the Jordanian firms.

Consequently, their power increases the information uncertainty which constitutes an information risk that may eventually affect the cost of capital of the firms (Easley and O'Hara, 2004). This question is not treated in our study and can be an opportunity for future research. On the other hand, the power of External Audit Independence improves the financial reporting quality, this suggests that the External Audit quality is an effective governance mechanism to constrain the opportunistic behavior of the Jordanian firms' managers, and enhance the transparency and the relevance of the financial reporting.

Overall, our study supports the argument that the corporate governance affects the accounting quality in the Jordanian context. However, further research is necessary to provide additional insight into the role of corporate governance and the reporting quality in the Jordanian firms. First, it would be appropriate to verify these findings by including the financial companies such as the banks. Then, it would be worthwhile to incorporate other governance variables (such as the managerial ownership) or other measures of information quality (such as the voluntary disclosure). It would be also very interesting to determine if the governance mechanisms and the reporting quality influence the cost of capital of the Jordanian firms. Finally, we suggest investigating the link between corporate governance and accounting quality in other emerging markets.

References:

- Ahmad, K., Hossain, M. and Adams, M. (2006), The effect of board composition and board size on the informativeness of annual accounting earnings, *Corporate Governance*, 14, (5), 418-431.

- AL-Najjar, B., (2010), Corporate governance and institutional ownership: evidence from Jordan, *Corporate Governance*, 10, (2), 176-190.

- Asbaugh, H., Collins, D. and LaFond, R. (2006), The effect of corporate governance on firm's credit ratings, *Journal of Accounting and Economics*, 42, 203-243.

- Baba, I., (2011), Corporate governance and financial reporting, *International Journal of Governance*, (1), 2, 367-383.

- Ballesta, P., and Meca, E., (2007), Ownership structure, Discretionary accruals and the informativeness of earnings, *Corporate Governance*, 15, (4), 677-691.

- Beasley, M. (1996), An empirical analysis of the relation between the board of directors composition and financial statement fraud, *The Accounting Review*, 71,443-465.

- Becker, C., Defond, M., Jiambalvo, J., (1998), The effect of audit quality on earnings management, *Contemporary Accounting Research*, 15, 1-24.

- Beeks, W., and Brown, P., (2006), Better-Governed Australian firms make more informative disclosures, *Journal of Business and Finance and Accounting*, 33, (3), 422-450.

- Beekes, W., Pope, P., and Young, S. (2004), The link between earnings and timeliness, earnings conservatism and board composition: evidence form UK, *Corporate Governance*, 12, 14-59.

- Bradbury, M., Mak, Y., and Tan, S. (2006), Board characteristics, audit committee characteristics and abnormal accruals, *Pacific Accounting Review*, 18, 47-68.

- Brown, J., Falaschetti, D., and Orlando, M. (2010), Auditor independence and earnings quality: evidence for market discipline vs. Sarbanes-Oxley proscriptions, *American Law and Economics Review*, 12, (1), 39-68.

- Byard, D., Li, Y., and Weintrop, J., (2006), Corporate governance and the quality of financial analyst's information, *Journal of Accounting and Public Policy*, 25, 609-625.

- Chau, G., and Gray, S., (2002), Ownership structure and corporate voluntary disclosure in Hong Kong and Singapore, *The International Journal of Accounting*, (37), 247-265.

- Chung, R., Firth, M. and Kim, J., (2003), Auditor conservatism and reported earnings, *Accounting Business Research*, 33, 19-32.

- Collins, D., and Kothari, S., (1989), An Analysis of intertemporal and cross-sectional determinants of earnings response coefficients, *Journal of Accounting and Economics*, 11,143-181.

- Dechow, P., Sloan, R., and Sweeney, A. (1996), Causes and consequences of earnings manipulation: an analysis of firms subject to enforcement action by SEC, *Contemporary Accounting Research*, 13, (1), 1-36.

- Dimitropoulos, P., and Asteriou, D. (2010), The effect of board composition on the informativeness and quality of annual earnings: empirical evidence from Greece, *Research in International Business and Finance*, 24, 190-205.

- Donnelly, R., and Lynch, C. (2002), The ownership structure of UK firms and the informativeness of accounting earnings, *Accounting and Business Research*, 32, 245-257.

- Easley, D., and O'Hara, M., (2004), Information and the cost of capital, Journal of Finance, 59, 1553-1683.

- Fan, J., and Wong, J. (2002), Corporate ownership structure and the informativeness of accounting earnings in east Asia, *Journal of Accounting and Economics*, 33, 401-425.

- Firth, M., Fung, P. and Rui, O. (2007), Ownership two-tier board structure, and the informativeness of earnings: evidence from China, *Journal of Accounting and Public Policy*, 26, (4), 463-496.

- Hasan, M., Hossain, S., and Swieringa, R., (2013), Corporate governance and financial disclosures: Bangladesh perspective, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4, (1), 109-119.

- Ibadin, I., Izedonmi, F., and Ibadin, P., (2012), The association between selected corporate governance attributes, company attributes and timeliness of financial reporting in Nigeria, *Research Journal of Finance and Accounting,* (3), 9, 137-144.

- Karamanou, I. and Vefeas, N., (2005), The association between corporate boards, Audit committees, and Management earnings forecasts: An empirical analysis, *Journal of Accounting Research,* 43, (3), 453-486.

- Klai, N., and Omri, A., (2011), Corporate governance and financial reporting quality: the case of Tunisian firms, *International Business Research,* 4, (1), 158-166.

- Klein, A. (2002), Audit committee, board of director characteristics and earnings management, *Journal of Accounting and Economics*, 33, 375-400.

- Koehn, D., and Ueng, J., (2005), Evaluating evaluators: should investors trust corporate governance metrics rating?,*Journal of Management and Governance*, 9, 111-128.

- McNichols, F., (2002), Discussion of the quality of accruals and earnings: the role of accrual estimation errors, *The Accounting Review*, 77, 61-69.

- Myring, M., and Shortidge, R., (2010), corporate governance and the quality of financial disclosures, *International Business and Economics Research Journal*, 9, (6), 103-110.

- Petra, S. (2007), The effect of corporate governance on the informativeness of earnings, *Economics of Governance*, 8, 129-152.

- Vefeas, N. (2005), Audit committees, boards and the quality of reported earnings, *Contemporary Accounting Research*, 22, 1093-1122.

- Wang , D., (2006), Founding family ownership and earnings quality, *Journal of Accounting Research,* 44, (3), 619-656.

Notes:

Note 1: Since 2002, the large audit firms are called BIG 4 and are Deloitte, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers and KPMG.
Note 2: The total accruals are defined as the net income before extraordinary items minus the cash flow from operations.

Table (1) Governance variable definitions

Variable	Definition
SIZBOAD	The total number of the directors.
NONDUAL	The non duality is a dummy variable that takes 1 when there is a separation of the positions of CEO and board chairman and zero if not.
INST	The percentage of institutional members in the board of directors
INDEP	A dummy variable that equal zero if more than 50% of the firm owned by the members of the board of directors and 1 otherwise.
BIG 4	The auditor quality is a dummy variable that equals 1 if the auditor is a BIG 4 and zero otherwise.

Table (2)Descriptive Statistics

Variable	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BSIZE	3.00	13.00	8.83	2.47
INST	0.000	1.00	0.595	0.285
INDEP	0.00	1.00	0.579	0.494
SEPAR	0.00	1.00	0.667	0.471
AUDIT	0.00	1.00	0.406	0.491
MTB	0.309	7.47	1.709	1.027
LEV	0.166	94.47	32.290	19.982
FIRSIZE	6.251	9.003	7.359	0.539

Where:
$INDEP_{it}$: a dummy variable that equal zero if more than 50% of the firm owned by the members of the board of directors and 1 otherwise.
$SEPAR_{it}$: a dummy variable that equal zero if the CEO acts also as the chairman of the board of directors and 1 otherwise
$BSIZE_{it}$: the size of the board of directors
$INST_{it}$: the percentage of institutional members in the board of directors
$AUDIT_{it}$: a dummy variable that equal 1 if the external auditor is one of the big four and 0 otherwise.
MTB_{it}: market to book ratio
LEV_{it}:the firm leverage is the total debts divided by total assets.
LEV: the firm leverage is the total debts divided by total assets
$FIRSIZE_{it}$: natural logarithm of total assets

Table (3) Regression Results

Variable	Coefficients	Z-Statistic	P-value
BSIZE	-0.003	-0.063	.950
INST	0.122	2.725	0.007
INDEP	0.081	1.704	0.189
SEPAR	0.048	1.157	0.248
AUDIT	-0.040	-0.817	0.041
MTB	0.345	8.097	0.000
LEV	-0.291	-6.355	0.000
FIRSIZE	0.449	8.282	0.000